

جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان

"استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في القطاع الصناعي الأردني"

"The Applicability of Human Resource Management Functions in Achieving Managerial Innovation in the Jordanian Industrial Sector"

إعداد
آلاء عبدالله الكناني

إشراف الأستاذ الدكتور
جمـــال أبو دولـــة

2014م

"استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في القطاع الصناعي الأردني"

"The Applicability of Human Resource Management Functions in Achieving Managerial Innovation in the Jordanian Industrial Sector"

إعداد الطالبة

آلاء عبدالله الكناني

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال في جامعة اليرموك

وافق عليها

أ. د جمال أبودولة.. مشرفاً ورئيساً

أستاذ دكتور في قسم إدارة الأعمال جامعة اليرموك

د. حسن العيسى..عضواً

دكتور في قسم إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك

د. محمود الكيلاني..عضواً

رئيس قسم التسويق، جامعة اليرموك

تاريخ المناقشة

2014 / 7 /24

الإهداء

إلى الكريم الذي أقف خجولة أمام عظيم عطائه

إلى نهر العطاء الصافي المليء بالخيرات

إلى قدوتي الأولى بالحياة

أبي الغالي

إلى رمز الحنان والحب والعطاء

إلى النبض الذي يمدني بالحياة

إلى التي دعواتها سر نجاحي

أمي الغالية

إلى رفيق دربي الذي سار معي نحو الحلم خطوة بخطوة إلى

زوجي الغالي

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بهم فؤادي

إخوتي وأخواتي

الباحثة

آلاء عبدالله الكناني

شكر وتقدير

بعد شكر الله سبحانه وتعالى الذي أمدني بعونه وتوفيقه أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرفي الأستاذ الدكتور جمال أبو دولة لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة كما اشكره على اهتمامه الذي غمرني به طيلة دراستي الأكاديمية، وعلى صبره ورعايته لي.

كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور حسن العيسى والدكتور محمود الكيلاني الذين أفتخر بتفضلهم لمناقشة هذه الرسالة.

كذلك اشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لي العون والمساعدة وزودني بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث.

الباحثة

آلاء عبدالله الكناني

الفهـــــرس

قائمة الجداول

ملخص الدراسة

استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في القطاع الصناعي الأردني

إعداد : آلاء عبدالله الكناني

إشراف: أ.د. جمال أبو دولة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بأبعاده (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف،تدريب وتطوير،تقييم الأداء) لدى مدراء وموظفين إدارة الموارد البشرية،و التعرف على عناصر الإبداع الاداري المتمثلة بأبعاده (الطلاقة، الأصالة، المرونة، روح المجازفة، الحساسية للمشكلات) لدى مدراء و موظفين إدارة الموارد البشرية، وكذلك التعرف على مستوى استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في القطاع الصناعي الأردني.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تم توزيعها على (130)عاملاً بين (مدير، رئيس قسم، موظف) وتم استرداد (100) استبانة، وقد تم معالجة البيانات بواسطة الحزمة الإحصائية (SPSS) حيث تم استخدام النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أشارت النتائج إلى أن استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي الأردني جاء بدرجة متوسطة.
- أظهرت الدراسة أن هنالك مستوى عالي من الإبداع الإداري لدى موظفي القطاع الصناعي الأردني.

- وبينت النتائج انه يوجد قابلية لدى العاملين في تحسين مستواهم الإبداعي انسجاما مع ظروف المؤسسات التي يعملون بها.
- كما أشارت النتائج أن وظائف إدارة الموارد البشرية تحقق الإبداع الإداري بدرجة متوسطة في القطاع الصناعي الأردني.
- بينت النتائج أن وظيفة الاستقطاب (الاختيار والتعيين)، والتطوير والتدريب، وتقييم الأداء سجلت أعلى النسب، وهذا يدل على قدرة المؤسسات التي يعملون بها في تحقيق مستويات مختلفة في الاهتمام بالموارد البشرية في جميع مراحل العمل.

ومن خلال ما توصلت إلية الدراسة من نتائج تم اقتراح عدد من توصيات أهمها:

- تطوير استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع تغيرات العصر خاصة التقنية والتكنولوجية.
- رفع مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في القطاع الصناعي بواسطة استخدام أساليب التدريب والتطوير.
- استحداث جهة تختص في مجال الإبداع، في كل منشأة من أجل تأصيل الأعمال، والأفكار الإبداعية وتنميتها.

الكلمات الأفتتاحية: إدارة الموارد البشرية ، الإبداع الإداري ، القطاع الصناعي الأردني.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمـــة

يشهد عالم اليوم العديد من التطورات، والمتغيرات المتلاحقة في مجالات كثيرة، ومن أبرزها ظاهرة العولمة، والمنافسة العالمية، وتطور نظم المعلومات والاتصالات. وتواجه المؤسسات تبعاً لهذه التطورات والمتغيرات تحديات متنوعة، تدفعها إلى البحث عن آليات وأساليب إبداعية جديدة وفعالة ترتقي بمستوى أدائها وخدماتها، لبلوغ الجودة والتمييز ،وتحقق قدرات تنافسية عالية تلبي متطلبات مؤسسات المجتمع من الموارد البشرية.

لهذا تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها أنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التمييز والمنافسة داخلياً وخارجياً(رشيد،2001).

ولاشك أن الإدارة تلعب دورا هاما وكبير في تقدم أي مجتمع مما يدعو إلى الاعتقاد بأن الدول المتقدمة ما حققته من تقدم ورقي إلا نتيجة لإبداع الأفراد والمؤسسات لديها على حد سواء،فالتقدم الكبير الذي نشهده في شتى المجالات لا يمكن أن ينجز بهذه الصورة إلا عن طريق الأفكار الجديدة الإبداعية ولكي يستمر هذا التقدم فلا بد من استمرار الإبداع والتجديد والتغيير نحو الأفضل.

وبما أن هذا العصر يتميز بالتغيير والتطور السريعين، الأمر الذي يتطلب أن تكون عملية الإبداع مؤسسية تعمل على توفير فرص التميز والإبداع لدى الفرد لكي يتكيف مع الظروف والمتغيرات

والمستجدات المحيطة به، كما يتطلب ذلك من المؤسسات سواء العامة أو الخاصة أن تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والتي لا تتحقق إلا بجهود إبداعية متميزة.

لذلك ينبغي على كافة المؤسسات التي تسعى للتطور والتقدم أن تتبنى سياسة تشجيع الإبداع وتهتم بالمبدعين من اجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم الذي يشهده العالم هذه الأيام. وهكذا فإن درجة نجاح أية مؤسسة يتوقف على مدى استجابة العنصر البشري في الإدارة وقدرته على زيادة الإنتاجية.

ويمكن القول بان استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية أثر على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري،لكونه احد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفعالية في المنظمات،وهو الحاجة الأمثل لمواجهة التعقيدات المتسارعه والمتزايدة في جميع جوانب الحياة الاقتصادية، الإدارية، الاجتماعية، التقنية.

كما وينظر إلى الإبداع الإداري على انه القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق والتي يمكن أن تسهم في تطوير العمليات الإدارية المختلفة ، وبالتالي فان دور إدارة الموارد البشرية أن يلعب دورا هاما في إبراز الملكات الإبداعية لدى الأفراد لا بل ويعمل على تعزيزها ، على اعتبار أن الموارد البشرية ستوفر لهؤلاء الأفراد كل ما يحتاجونه من الوسائل والأدوات والإمكانات اللازمة لتجربة وتطبيق أفكارهم على ارض الواقع.

مشكلة الدراسة

تواجه منظمات العمل على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها العديد من المشكلات وتحديات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في تبني رؤى إستراتيجية فعالة لتقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي في حل المشكلات، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي. ويعد استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية احد الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة هذه التحديات، التي أصبحت ضرورة

ملحة وحتمية لمنظمات العمل مهما اختلفت صورها، لأنها هي الحل الأمثل لضمان بقاء المنظمات وتميزها في بيئة متقلبة تتميز بالتغير والتعقيد والاضطراب.

لذلك تكمن مشكلة الدراسة في أن الصناعة تتعامل مع بيئة متغيرة تفرض تحديات الاستجابة للمتطلبات المتجددة في السوق .

مما يحتم علينا تساؤلات حول أمكانية هذه الشركات /المصانع في استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية وتوجيهه نحو فائدة المجتمع ، وما أثر ذلك في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين في إدارة الموارد البشرية.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في العناصر التالية :

أولا - الأهمية النظرية :

تنبع أهمية الدراسة من أهمية المفاهيم التي تناولتها وهي إدارة الموارد البشرية و الإبداع الإداري حيث ستعمل الدراسة على مراجعة الإطار النظري المتعلق بهذين المفهومين مما يعمل على إثراء المكتبة العربية ولاسيما الأردنية منها بالأدب النظري المتعلق بهذين المفهومين.

ثانيا - الأهمية العملية :

ستقدم الدراسة رؤية واضحة للقطاع الصناعي عن استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيقة للإبداع الإداري مما قد يقود إلى اتخاذ القرارات اللازمة ومعالجه نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوه مما يخدم مصلحة الشركات بشكل عام وذلك من خلال استخدام الأدوات التي ستعد لأغراض هذه الدراسة.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بأبعاده (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف،تدريب وتطوير، تقييم الأداء) لدى مدراء وموظفين إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي الأردني.
- التعرف على عناصر الإبداع الإداري المتمثلة بأبعاده (الطلاقة، الأصالة، المرونة، روح المجازفة، الحساسية للمشكلات) لدى مدراء و موظفين إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي الأردني.
- التعرف على مستوى استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في القطاع الصناعي الأردني.
- التعرف على مستويات الإبداع الإداري لدى مدراء وموظفين إدارة الموارد البشرية.
- تقديم مجموعة من المقترحات والتوجيهات التي تعزز من دور إدارة الموارد البشرية، وتساعد في زيادة الإبداع الإداري في القطاع الصناعي الأردني.

أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما مستوى استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مدراء وموظفين الموارد البشرية في القطاع الصناعي الأردني ؟

السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق الإبداع الإداري لدى مدراء وموظفين الموارد البشرية في القطاع الصناعي الأردني؟

السؤال الثالث: ما مستوى استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر مدراء وموظفين الموارد البشرية؟

السؤال الرابع : هل هناك علاقة إيجابية بين مستوى الإبداع الإداري والخصائص الديموغرافية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة الإجمالية ، عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية ، المستوى الإداري ، المسمى الوظيفي).

التعريفات الإجرائية

تم تعريف بعض المصطلحات المتعلقة بالدراسة على النحو التالي:

إدارة الموارد البشرية: جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.(المغربي،2001)

الإبداع الإداري: الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في انجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع.(القاسمي ،2002)

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: المتمثل بوظائف إدارة الموارد البشرية والتي تتكون من أربعة أبعاد هي (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف (استقطاب وتعيين)، تدريب وتنمية، تقييم الأداء).

المتغير التابع: المتمثل بعناصر الإبداع الإداري والذي تضمن خمسة أبعاد (الحساسية لحل المشكلات، روح المجازفة، الأصالة، الطلاقة، المرونة).

المتغيرات الوسيطة: تمثلت بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية بثمانية أبعاد (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الإجمالية، عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، المستوى الإداري، المسمى الوظيفي، نوع القطاع الصناعي في شركة / المصنع).

حيث يبين الشكل رقم (1-1) الآتي ملخصاً لتلك المتغيرات:

نموذج ومتغيرات الدراسة:



المتغيرات الوسيطة

شكل رقم (1-1)

الفصل الثاني

الإطار النظري

الجزء الأول: إدارة الموارد البشرية

الجزء الثاني: الإبداع الإداري

الجزء الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإبداع الإداري

المقدمة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة التعريف بالمفاهيم الرئيسية والمهمة في كل من مجال وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، وسيتم مناقشة مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهمية وجودها في المؤسسات وأهم أهدافها ووظائفها، ثم سيتم التطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري وأهميته وأنواعه والمراحل التي تمر فيها العملية الإبداعية ومعوقاته، وأخيراً سيتم الحديث عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري.

الجزء الأول: أدبيات إدارة الموارد البشرية

إنّ كل الجهود التي تبذل من طرف المنظمات من أجل النمو والتطور تبقى محدودة وغير مجدية إن لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها وأهدافهم،هذا الجهاز الإداري أصطلح على تسميته حديثاً بإدارة الموارد البشرية، فما هي هذه الإدارة؟ وما هي وظائفها الأساسية ؟ وما هي أهميتها ودورها داخل التنظيم ؟.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تشكل الموارد البشرية التي تتوفر لديها المهارة والمعرفة كنزا حقيقا لدى منظمات الأعمال، وأصبحت هذه الموارد مصدر جديد لتقدم المنظمة، ومفتاح من مفاتيح تحقيق الميزة تنافسية.

وأمام تحديات كبيرة مثل العولمة والمنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي، وزيادة أعداد العناصر البشرية نتيجة توسع أعمال هذه المنظمات، أصبح لزاما عليها البحث وتبني أنجع السبل لإدارة هذا المورد الهام بغية تسهيل التعامل مع العاملين، وإدارة حل المشاكل التي تنشأ بين الأفراد فيما بينهم، وبين الإدارات الأخرى، من أجل زيادة إنتاجيتهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا برز مفهوم إدارة الموارد البشرية.

وعرف (عقيلي،1987) إدارة الموارد البشرية على " أنها ذلك النشاط الذي بموجبه يتم الحصول على الأفراد اللازمين للمنشأة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء بخدمتها وجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحهم وتحقيق أهدافها وهي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم وطاقاتهم ومعاونتهم في ان يقدموا أقصى إنتاجيتهم بمجموعة عمل متعاونة، كما أنها تبحث في ان توظف شروطا عادلة للتوظيف وظروف عمل مرضية للجميع ".

كما أنها "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة "(المغربي،2001).

في حين عرف (Dissler,2003)إدارة الموارد البشرية بأنها "النشاطات والسياسات والممارسات المشمولة في الحصول، وتطوير، واستغلال، وتقييم، وحفظ، ورعاية العدد المناسب، وذوي المهارات من الموظفين لإنجاز الأهداف التنظيمية الفردية."

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الإدارة المسئولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع،(الصيرفي، 2003).

كما تعرف مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية،(أبو دولة، وصالحيه 2005).

وبعد استعراض المفاهيم السابقة لإدارة الموارد البشرية يمكن للباحثة القول بأن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة متسلسلة من الإجراءات تهدف إلى تنظيم الأفراد العاملين للحصول على أفضل طاقات وكفاءات بشرية من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب، والتطوير، وتقييم الأداء).

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية وظيفة من وظائف المنظمة وتعمل وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ولذلك تحتل أهمية كبيرة في المنظمة ويرجع سبب هذه الأهمية إلى مجموعة من العوامل الآتية (النداوي، 2008):

- أن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال وظائفها أن تشكل مركز جذب أساسي ومهم ورئيسي في المنظمة حيث تساهم في تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في تحقيق أهدافها.
- أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تخفيض الكلف المختلفة في المنظمة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم وبالتالي تقليل الفرص الخطأ.
- أن إدارة الموارد البشرية بما تستطيع أن توفر للمنظمة من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذو إمكانيات وقدرات ومهارات عالية فإنها تساهم أن تقدم للمنظمة مخرجات تفوق قيمتها كلفة المدخلات التي استخدمت وهي بذلك فإنها تحقق الكفاءة والفاعلية للمنظمة.

ويرى عقيلي (1987) أن أهمية إدارة الأفراد (الموارد البشرية) تعزى للأسباب التالية:

أولاً: التطور والنمو الثقافي الذي صاحبة زيادة وعي العاملين وزيادة ثقافتهم مما يعني أن آمالهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية قد تختلف عما هي بالسابق، مما استدعى ضرورة الانتباه واليقظة لوجود خبراء أو مديرين قادرين على متابعة هذه الأمور وإعداد خطط عملية تتوافق وذلك التطور في الرغبات والحاجات.

ثانياً: إن الأداء المؤسسي يرتبط ارتباطا وثيقا بالأداء الفردي من حيث الكفاءة والقدرة على العمل والرغبة الأكيدة في تحصيل النتائج المرجوة، ولذلك أصبح العنصر البشري عنصرا فعالا ومؤثرا ومساعدا في تحقيق الأهداف بأعلى الدرجات.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

إنّ لإدارة الموارد البشرية أهدافاً متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذلك احتياجات المنظمة، وعموماً يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي: الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين، وأهداف المنظمة.(صالح ومفتاح،2004).

أهداف الاجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

أهداف العاملين وتتمثل في:

- العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي للإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

أهداف المنظمة وتتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يأتي بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد او المرض.

كما أن هناك العديد من الأهداف الأساسية التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها في إدارة المنظمات ولخصت كالآتي: (المرسي،2003).

- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمنظمة ومنتجاتها وسياساتها ولوائحها وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسئولين قبل اتخاذ قرار عين يؤثر عليهم.
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود لتحقيق أهداف المنظمة.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب.

خامساً: وظائف إدارة الموارد البشرية

تُعنى إدارة الموارد البشرية بالاستخدام الأمثل لموارد المنظمة لتحقيق أهدافها وأغراضها وتعظيم رضا الموظفين، وهذا الاستخدام يمكن ان يتم عن طريق مختلف الوظائف التي تقوم بها دائرة الموارد البشرية لجذب وتوظيف وتحفيز الموظفين (Macmillian & Schular, 1984).

كما تُعنى إدارة الموارد البشرية بزيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية والجماعية من خلال وظائفها التي تتمثل بعمليات:التخطيط للموارد البشرية،التوظيف، التدريب،تقييم الأداء،التعويضات والمزايا.

وبناءً عليه، فإن إدارة الموارد البشرية تشترك مع بقية الإدارات بممارستها الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم وتوجيه ورقابة (الصيرفي،2003) ولابد لدائرة الموارد البشرية من وضع الخطط للعمل على تحقيق أهدافها وعلى ضوء الظروف التي يحتمل أن تسود مستقبلاً.

وسيتم في هذا الجزء من الدراسة إلقاء الضوء على الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

أولاً:تخطيط الموارد البشرية

تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في توافقها وانسجامها مع تخطيط الموارد الأخرى للمنظمة، كما وإنها تعتمد على وجود أهداف تسعى إلى تحقيقها. كما أن أهمية الموارد البشرية تكمن في تخطيط طويل الأجل نحو الرؤية المستقبلية لإستراتيجية المنظمة وبذلك فإن تخطيط الموارد البشرية من شأنه أن يضمن تدفق الموارد البشرية من وإلى المنظمة (Ferris et al., 1990).

كما تعتبر عملية التخطيط أول مكون من مكونات إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمات، وكافة نشاطات الموارد البشرية الأخرى مرتبطة بها، وهي الأساس في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية على ضوء القدرات والطاقات الحالية. وتهدف إلى منع الزيادة والنقص في الموارد

البشرية، وتعمل على ضمان أن المنظمة تمتلك الموظفين من ذوي المهارات العالية في الأماكن الصحيحة وفي الأوقات الصحيحة، وتمكن المنظمة من الاستجابة السريعة في البيئة المحيطة، وتوفر التوجيه لكافة أنظمة أنشطة الموارد البشرية (Mello, 2005).

ويعرف تخطيط الموارد البشرية بأنة احد الأنشطة والممارسات الأساسية، التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله نقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها (عقيلي،2005)، كما يعرف التخطيط على انه عملية تحديد للأنشطة اللازمة واختيار البدائل للأهداف والسياسات وإجراءات العمل والبرامج والاستفادة من الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية (هلال، 2009).

ثانياً:التوظيف (الاختيار والتعيين)

تعد عملية التوظيف الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للموارد البشرية في المنظمة. وتتضمن عملية التوظيف عنصرين أساسيين هما الاستقطاب والتي تسعى المنظمة من خلاله البحث عن الأفراد المؤهلين لملء الوظائف الشاغرة واستمالتهم وجذبهم، والاختيار من أجل وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.(عبيدات 2003، نقلاً عن السالم والصالح 2002؛ الفارس وزملاؤه 2000) ، كما أن التعيين ما هو إلا خطوة أو إجراء من الإجراءات يأتي في نهاية مرحلة الاختيار وكنتيجة لها، بحيث يصبح المرشح للوظيفة موظفاً في المنظمة، وذلك بعد اجتيازه الإجراءات بنجاح، ومن ضمنها فترة التجربة (أبو شيخة،2000).

وعرف (Ivancevich,2004) عملية الاختيار بأنها قيام المنظمة باختيار الشخص المناسب من قائمة طالبي العمل بحيث تتناسب قدراته ومؤهلاته مع المعايير المحددة للوظيفة المطلوبة.

وتكمن أهمية عملية الاختيار في كونها تعد أحد العمليات الهامة في سياسة التوظيف، حيث لابد لإدارة الموارد البشرية الإعداد لها بشكل ينتهي بتصفية المرشحين للوظيفة واختيار أصلحهم لها (عيسوه، 2005). كما أن إتباع سياسات فاعلة وعادلة يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وتزداد لدية الرغبة في العضوية في هذه المنظمة، وينمي لدية الولاء التنظيمي، كما أن سياسة الاختيار الفاعلة تشعر الموظف بالأمان الوظيفي وأن المنظمة لن تتخلى عنه، بالإضافة إلى انه ومن خلال الإجراءات السلمية للاختيار تضمن توافق الوظيفة مع الموظف من حيث الميول والاتجاهات والحصول على الأجر المناسب الأمر الذي يزيد من رضا الموظف عن الوظيفة التي يشغلها (حمود و الخرشة، 2006).

ثالثاً: تطوير وتدريب الموارد البشرية

يهدف تطوير الموارد البشرية إلى جعل العاملين سواء الموظفين أو المدراء لدى المنظمة متتبعين ومواكبين لكل ما هو حديث في مجال عملهم وذلك لتدعيم كفايتهم وتوسيع معارفهم وتحسين مهاراتهم اللازمة لأداء الأعمال بأفضل صورة ممكنة (الفارس وآخرون،2000).

وحدد(شحادة،2000) أن التدريب والتطوير يأخذ بنظر الاعتبار الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وللمنظمة ولتطوير العاملين وللمنظمة ولتطوير العلاقات الإنسانية،ومنها:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ويساعد في ربط أهداف العاملين بأخذ المنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية.

- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية ويساعد في تجديد إثراء المعلومات.
- يطور الدافعية لأداء ويساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين وتطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

وتمتد عملية التطوير لتشتمل على البرامج التدريبية التي تهدف إلى تكييف الأفراد الجدد المعينين حديثاً أو الذي سيتم تعيينهم من أجل تهيئتهم للعمل في المنظمة بنجاح وكفاية (عبيدات،2003، نقلا عن Griffin, 2000 & Denisi). وحدد (المدهون،2005) بأن الهدف من وراء التدريب يتمحور حول تنمية المهارات، وصقل القدرات، وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات، وتغيير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها، بما يضمن تحقيق التغيرات المطلوبة في السلوك والكفاءة نحو الأفضل وفي القدرة على التعامل مع العمل، وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين ورغباتهم كماً ونوعاً.

كما أن التدريب الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين، بهدف أن يؤدي ذلك إلى زيادة فاعلية المتدرب وكفاءته، وعن طريق هذا التدريب يتسنى لمدراء الإدارات في المؤسسات استخدام القوى العاملة لديهم واستثمار قدراتها أفضل استثمار (صالح، 2004).

وهناك أدلة كثيرة على أن للتدريب أهمية كبيرة وأثر إيجابي على أداء الأفراد وفرق العمل أيضاً، حيث أن التدريب يحفزهم للعمل ويرفع من مستوى أدائهم، ويطور اتجاهاتهم، وهو الطريق الأمثل إلى تطبيق أسلوب التمكين في المنظمات (Aguinis and Kraiger, 2009).

رابعاً:تقييم الأداء

تعد عملية تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعلية فإن تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، او ترقيته لوظيفة ما (عبدالباقي، 2000).

وتعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة، لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، وتجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم، كما أنها عملية معقدة لان تقييم الأداء من الصعب قياسه وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية (زويلف،2001).

وحدد (الجيوسي وجاد الله، 2005) أن أهمية تقييم الأداء تعتبر من العمليات الحيوية جدا للمنظمات حيث تكمن أهميتها في:

- رفع معنويات العاملين من خلال سيادة جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير للإدارة.
- دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات.
- يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- استمرار الرقابة والإشراف.

• تعتبر العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

الجزء الثاني:الإبداع الإداري:

أولاً:مفهوم الإبداع الإداري

ينظر إلى مفهوم الإبداع على أنه من المفاهيم المرنة، التي تستوعب كثيراً من الاجتهاد والآراء، والتي أصبحت تستخدم من قبل الكثيرين دونما اهتمام بتحديد مضمونها أو معناها. ولعل أبرز التعريفات التي وضعها فقهاء الإدارة مثل (Thompson) الذي يرى بأن " الإبداع الإداري عملية خلق إيجاد لأفكار جديدة، تكون قابلة للتطبيق، ويجب على المنظمة أن تكون قادرة على الاستفادة من هذه الأفكار الجديدة، وخاصة إذا كانت إبداعية (Rowe and Boise ,1974) "

عرفته (القطاونة ،2000)"هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار للعمل، يكون من شانها تحسين ظروف العمل، وتحفيز أداء العاملين وقدراتهم وزيادة مواهبهم، لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل، كما ويمكن ان يقتصر السلوك الإبداعي على السلوك المميز الذي يمارسه الفرد او المجموعة في موقع العمل " وقد يتخذ واحد من الأشكال التالية:

- تبني التغيير والمساهمة في نشرة داخل المنظمة.
- القدرة على التكييف والمرونة في موقع العمل.
- الاتصالات الداخلية والخارجية.
- المساهمة في حل المشكلات وتحمل المخاطر.
- استخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل.
- تشجيع الإبداع وتقديم المعلومات والمساعدة لذوي الأفكار الجديدة.
- رفض الرتابة في العمل وعدم تقبل الممارسات التي تحد من تفكير .

كما أن الإبداع "مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة،مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله"(السرور، 2002).

كما أكد (جروان،2002) بأنه:"مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في احد ميادين الحياة الإنسانية."

في حين عرفه (العواد،2005) بأنه:"مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير."

كما عرفه (Trott,2005) بأنه" إدارة الأنشطة وعمليات توليد الأفكار، والتطور التقني، وتصنيع وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة".

كما يرى (العتيبي،2007) على أنه "القدرة على توليد أفكار أو مقترحات أو منتجات أو خدمات جديدة أو إعادة تطوير ما هو قائم من خدمات أو سلع أو غيرها"

ويعرفه (العميان، 2010)على أنه"إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والنتاجات والخدمات الجديدة، ويضيف بأنه الاستخدام الأول أو المبكر لاحدى الأفكار من قبل المؤسسة تنتمي لمجموعة المؤسسات ذات الأهداف المتشابهة".

وتعرفه الباحثة بأنه عملية تسعى إلى أحداث نقلة مميزه على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية، وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته،مم ينعكس أثرها ايجابيا على تطوير المؤسسة أو المنظمة.

ثانياً:أهمية الإبداع:

يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المتسارعة الناتجة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الأفراد، وزيادة فعالية الاتصالات، وكبر حجم منظمات الأعمال، والتغير في القيم والمبادئ، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيقها ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة.

ولكي تستطيع المنظمات الاستجابة لهذه التطورات يجب عليها أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالا خصبا وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة.فأي منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفا رئيسا من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك،سيكون مصيرها التردي والانهيار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزءا من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظماتهم (عساف،1995).

وينظر الكثيرون إلى إدارة الإبداع على أنها عامل منافسة بالغ الأهمية والحيوية وذلك لأهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما يكون لذلك تأثير بالغ على بنائها واستمرارها وازدهارها (حريم،2004).

ويمكن إجمال الايجابيات التي تنجم عن الإبداع في المنظمات على النحو التالي:

- إن توفر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لدية الاستعداد لمواجهة هذه المتغيرات بشكل لا يؤثر على سير العملية التنظيمية.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواكب مع التطورات الحديثة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغييرات المحيطة (النمر،1992).

ومن خلال العرض السابق والبحث في أدبيات الإبداع الاداري، يتبين أن الإبداع الإداري في كافة المنظمات وعلى كافة المستويات الإدارية يعتبر أهم مقوم يساعد المنظمات في التغلب على المشكلات التي تواجهنا خاصة في هذا العصر الذي يشهد الكثير من التغيرات والتحولات في كافة المجالات وخاصة مجالات الانفجار المعرفي والاتصالات، والتي أوجدت كثيرا من المشكلات لا يمكن حلها بالطرق التقليدية، بل يتم حلها في كثير من الأحيان باستخدام طرق إبداعية جديدة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات وحلها، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير المناخ الذي يساعدهم على الإبداع.

ثالثاً: أنواع الإبداع الإداري:

حدد (الصيرفي:2003) نقلاً عن (Taylor) خمسة أنواع من الإبداع الإداري على النحو التالي:

- الإبداع التعبيري: ويعني الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء، أو مزاولة مهنة أو ممارسة فن من الفنون.
- الإبداع الفني: ويتمثل في الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات كالمظهر العام للسلعة او الديكور الذي يتميز به مكان تقديم الخدمة.
- الاختراع: ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة غير ان عناصره والأجزاء المكونة له موجودة من قبل، ولكن يتم إدخال تعديلات عليها بحيث تأخذ شكلا جديدا، وتؤدي مهمة مميزة كاختراع الحاسب الآلي.
- الإبداع المركب: ويمثل تجميع غير عادي بين الأشياء فمثلا يتم اخذ أفكار مختلفة حيث توضع في نموذج واحد للوصل إلى معلومة جديدة.
- الاستحداث: وتتمثل باستخدام شيء موجود فعلا، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة (اي يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون، وإعادة تطويرها والبناء عليها من جديد).

رابعاً: عناصر الإبداع الإداري:

وتجدر الإشارة ان البحوث والدراسات العلمية والتربوية قد أجمعت على ان الإبداع يتكون من العناصر الخمسة التالية:

- الحساسية للمشكلات: معنى الإحساس بالمشكلات رؤيتها رؤية واضحة وتحديدها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وأبعادها وآثارها، والقدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون (قنديل،2010).
- روح المجازفة: أخذ الفرد زمام المبادرة في تبني الأفكار ولأساليب الجديدة، والبحث عن الحلول لها، فضلا عن تحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولدية الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (المعاني وأخو ارشيدة،2009). وتعني أيضا بأن المخاطرة المرتفعة لعملية تطوير وتقديم الأفكار المبدعة تتمثل في ارتفاع التكاليف، وارتفاع معدل توقع الفشل (الضمور،2008).
- الطلاقة:يعرفها (السكارنة،2011) يقصد بها القدرة على إنتاج اكبر عدد ممكن من الأفكار التي تفي بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار من حيث الخبرة والطلاقة والمهارة والتي تتمثل في الألفاظ والأشكال والأشياء.

وتعني الطلاقة عند جروان (2008) بالقدرة على ابتكار عدد كبير من البدائل او الأفكار عن المشكلات في بيئة العمل.

ويرى (Guliford,1986) أن هناك عوامل للطلاقة، منها عوامل للطلاقة اللفظية وأخرى للطلاقة غير اللفظية وهي تشمل الأنواع التالية:

- الطلاقة الترابطية:وتتضمن العلاقات القائمة بين الأشياء.

- الطلاقة التعبيرية: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا.

- الطلاقة اللفظية: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.

- الطلاقة الفكرية: وهي السهولة التي يستدعي بها الفرد المعلومات المختزنة في ذاكرته (الأعسر، 2002).

- طلاقة الأشكال:وهي القدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة والتفصيلات أو التعديلات في الاستجابة لمثير وصفي أو بصري.

- الأصالة:

عرفت الأصالة في بادئ الأمر إنها ما ينتجه الشخص المبدع من أفكار جيدة أو هي درجة الجدة التي يمكن ان يظهرها الفرد، والتي تبدو في استجاباته غير المألوفة، وأيضا في ميله لإعطاء تداعيات بعيدة، اذ تعد القدرة على إنتاج تفكير أصيل بطريقة جديدة غير شائعة أكثر من تلك الأفكار الشائعة والواضحة ؛ فالأصالة ليست صفة مطلقة، ولكنها محددة في إطار الخبرة الذاتية للفرد، ومن ناحية أخرى فالأصالة هي القدرة على إنتاج أفكار جديدة غير مألوفة، كما أنها القدرة على التفكير بطريقة جديدة، أو القدرة على التعبيرات الفردية والقدرة على إنتاج الأفكار المميزة أكثر من الأفكار الشائعة والواضحة، فالجانب المميز للإبداع أنه استجابة جديدة أو على الأقل غير شائعة، فهي من أكثر الخصائص إرتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، والأصالة هنا بمعنى الجدة والتفرد (عبدالعزيز ،2006؛جروان 2008).

- المرونة: وهي القدرة على الانتقال من موقف لآخر، والتعامل مع جميع المواقف، حيث يتطلب ذلك أن يبدي الفرد نوعا من المرونة التلقائية، والتي تعني القدرة على إعطاء استجابات متنوعة تتلائم مع الموقف المحيط (الضمور،2003).

وتعتبر المرونة عنصرا حيويا للإبداع فهي تعني النظر للأشياء في ضوء جديد ومن زوايا عدة وخروجها عن أطرها التقليدية التي اعتاد الناس النظر إليها (قنديل،2010).

رابعاً: مستويات الإبداع الإداري:

هنالك ثلاثة مستويات رئيسية للإبداع في المنظمات وهي (الفرد، الجماعة، المنظمة)، ويعتبر الإبداع الفردي اللبنة الأولى للإبداع الجماعي، والإبداع الجماعي يمثل الأساس لإبداع منظمة، في حين أن إبداع منظمة يزيد من إبداع الجماعة والفرد،فالعلاقة بين مستويات الإبداع علاقة تكاملية، وقد أشارت معظم الدراسات والمراجع إلى مستويات الإبداع على النحو التالي:

- الإبداع على مستوى الفرد:

يعد العنصر البشري هو الركيزة الأساسية لأي منظمة الذي يمتلك خبرات ومؤهلات إمكانيات إبداعية فإنه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المنظمة، حيث العديد من الأفراد يمتلكون القدرة الإبداعية ولكن قليل من يعبر عنها أو يطبقها على أرض الواقع في السلوك الإبداعي. وقد أشار (السرور،2002) و(الرمضان، 2009) إلى نوعين من خصائص الإبداع الفردي:

1. الخصائص الفطرية كالذكاء والموهبة.
2. الخصائص المكتسبة كحل المشكلات، والعلاقات بين الأشياء، والإنتاج، وظروف نشأة الفرد أسلوب حياته، حيث أن هذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها، مما ينعكس على مستوى ذكاء الفرد وموهبته.

- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة(قسم /دائرة /لجنة /فريق عمل،...) ويمثل ناتج التفاعل والتبادل الآراء والأفكار والخبرات بين مجموعة الأفراد. وعندما يكون الإبداع على مستوى الجماعة فإنه يتفوق على الإبداع الفردي. و إن عملية الإبداع الجماعي تتأثر بشكل كبير بمكونات الجماعة واتجاهات الجماعة ومدى التزام الجماعة بالتميز في الأداء وكذلك بدعم ومؤازرة أعضاء الجماعة، وكذلك حجم الجماعة وعمرها (الديري،2011).
- الإبداع على مستوى المنظمة: هو الإبداع الناتج عن مجموعة من الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة، وتفاعلهم مع بعضهم البعض،وتبادلهم المعلومات والخبرات فيما بينهم. ويمكن لهذه المنظمات أن تحقق ذلك شريطة توفر ظروف أساسية لابد منها وذلك على النحو التالي(العساف، 1994).
- إدراك الإبداع والزيادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق.
- تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.
- تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات.
- تنمية المهارات الإبداعية في صنع أو بناء المشكلات، وذلك من خلال التشكيك، وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي للمنظمة، سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو أساليب العمل وأدواته.

أيضا أن الإبداع المنظمي يتضمن تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية إنتاج، أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة، وهذا التعريف يشتمل على مختلف نشاطات المنظمة ويشترط بذلك تقديم منتج جديد(السرور ،2002).

خامساً: مراحل العملية الإبداعية:

على الرغم من تعدد نماذج العملية الإبداعية إلا أن أشهرها الذي جاء بها عالم النفس الأمريكي (Wallas, 1926)، حيث حدد أربع مراحل للعملية الإبداعية:

- مرحلة الإعداد: في هذه المرحلة يتعرض الفرد للمثيرات أو المشكلات تثير لدية الرغبة في حل المشكلة فيقوم بمحاولة التعرف عليها وإيجاد حل لها.

ويذكر(عبد العزيز،2006 ؛ جروان،2009) أن مرحلة الإعداد تتطلب ما يلي: التعرف الواضح والمحدد إلى المشكلة التي تتطلب ما يلي: التعرف الواضح والمحدد إلى المشكلة التي تتطلب حلا إبداعيا، وجمع وتنظيم معلومات حول المشكلة، وصياغة استنتاجات أولية عامة بناءً على المعلومات المتوفرة، وفحص الاستنتاجات العامة مع ضرورة مراعاة التوفيق بين دقة التعميم وموضوعيته.

- مرحلة الاحتضان: تشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل، حيث تتداخل خلالها الشعورية واللاشعورية في شخصية الفرد، وتحدث محاولات كبيرة إرادية وعفوية،لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث. ويشير (الكناني، 2005) بأن هذه المرحلة قد تدوم لفترة طويلة أو قصيرة شهورا أو أياما أو دقائق، وقد يظهر الحل بشكل مفاجئ وهو مايسمى بـ"الحل غير متوقع"، في حين تكون قد غابت المشكلة عن ذهن الفرد،وتتطلب هذه المرحلة العمل الذهني الجاد،الذي يتضمن تنظيم المعلومات والأفكار والخبرات بأقل وقت.

- مرحلة الإشراق: وفيها تنسق الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي بشكل مفاجئ؛بمعنى أنها الحالة التي يستطيع الفرد إعادة ترتيب أفكاره، بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حل نموذجي.

ويرى(العميان،2010؛ جروان،2009؛ عبدالعزيز،2006؛الكناني،2005؛ حريم،2003؛Glor,2003) بأن مرحلة الإشراق تمثل انبثاق ومضة الإبداع، ويصنفها البعض بأنها حالة من الإلهام،أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة، التي تؤدي الى حل المشكلة، وهنا يبحث الفرد عن المعلومات وإيجاد العلاقات فيما بينها.

- مرحلة التحقيق: تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالاستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها، والتعرف إلى مضاعفات التطبيق، والمستلزمات المطلوبة لذلك.

في حين يرى آخرون بان الإبداع لا مراحل له، وإنما يتولد لحظة إلهام، حيث تنشا الفكرة فجأة، وهذه ما يتمخض عنه الإبداع، على أن هذه اللحظة قد تستغرق أجزاء من الثانية، وكثيرا ما تأتي بطريقة عفوية.(المنصور،1985).

وتجدر الإشارة أن هذه المراحل ليس بضرورة أن يسير فيها الإبداع حسب الترتيب، يؤكد (حريم،2003 ؛جروان،2009) أن الإبداع الإداري لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي أشار إليه معظم الكتاب والباحثين، فالمراحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، فالتداخل ممكن كما هو الحال بالنسبة لتقدم إحدى هذه المراحل على سابقتها.

سادساً: معوقات الإبداع الإداري

كما أن للإبداع عوامل تستثيره وتنمية، فإنه له عوائق ومثبطات كثيرة بعضها داخلي ناتج عن اعتقاد الفرد اعتقادا سلبيا حول عدم قدراته على الإبداع والابتكار، والبعض الآخر ناتج عن عوامل

خارجية تتمثل في البيئة المحيطة به، وقد بينت الدراسات العديد من العوامل التي تعيق الإبداع في المؤسسات (درويش،2003).

وتنحصر أهم معوقات الإبداع الإداري فيما يلي:

1. **المعوقات الشخصية:**

هي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده عن مجال الإبداع والابتكار، وتتضمن معوقات ذهنية ونفسية ومعوقات ذاتية (جروان،2002).

وتنحصر أهم العوامل المعوقات الشخصية للإبداع فيما يلي:

- ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة.
- الخوف من المخاطرة حيث إن أغلب الأشخاص ينشئون في بيئة تكافئهم على إ يجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ، وبالتالي فان تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة (بابكر، 2001).
- قلة التحدي: لا يمكن لأحد أن يقدم أفضل ما عنده ما لم يحفز نفسه لذلك، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجازه، لذا فإن المبدعين يتصدون لمعالجة المسائل المختلفة اعتبارها تمثل تحدياً كبيراً لهم (الحيزان،2002).
- إصدار الأحكام بدلا من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار: وهو من اخطر معوقات الإبداع الإداري وذلك لن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة، علماً بأن الأفكار المتطرفة يمكن أن تقود إلى أفكار قابلة للتنفيذ والتي تقود بدورها إلى حلول إبداعية خلاقة (علي،2001).

التفكير المتمحور حول الذات ؛ أي أن يفهم الفرد الظواهر المحيطة به من خلال مصالحه الشخصية ورغباته الخاصة.

2. **المعوقات التنظيمية:**

هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ومدى ملائمة مناخها التنظيمي للعمل والإبداع والابتكار، فكلما كانت إجراءات وخطط العمل محددة من قبل الرئيس للمرؤوسي فإن ذلك يحد من فرص الإبداع والابتكار، نتيجة عدم قدرة المرؤوس على تطبيق أسلوب عمل جديد لخوفه من الفشل وتعرضه للنقد من قبل الرئيس والزملاء (عبدالوهاب، 1980).

ومن أهم المعوقات التنظيمية مايلي:

- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة.
- عدم وضوح الرؤيا لأهداف المؤسسة.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية نحو الإبداع في المنظمات.
- سيادة القيم الاجتماعية السائدة التي تدعو للطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء والمديرين دون مناقشة لأوامرهم وتعليماتهم.
- غياب جو الحرية في المنظمة.

3. **المعوقات البيئية:**

وهي المعوقات الناتجة من البيئة المحيطة بالفرد وتنقسم إلى معوقات بيئية داخلية تتمثل في الأسرة، ومعوقات بيئية خارجية تتمثل في العمل والمجتمع. والمعوقات البيئية عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تكوين شخصيته وأهدافه وتوجيه سلوكه (أبوتوته، 1990).

أولاً: معوقات البيئة الداخلية: هي المعوقات التي تحد من إبداع الفرد نتيجة تعرضه لمشكلات داخل الأسرة، نظرا لدورهما البارز والهام في التأثير على شخصية الفرد وغرس انطباعات سلبية تحيد بالفرد عن الإبداع والابتكار وتجعله ينهمك في محاولة لحل مشكلاته ومواجهتها (أبو عامر، 1992).

ومن أهم معوقات البيئة الداخلية التي تحد من الإبداع:

- غياب التشجيع المناسب للأبناء لتنمية دوافعهم وميولهم نحو الإبداع والابتكار.
- تدني المستوى الاقتصادي للأسرة وعد قدرتها على إشباع احتياجات أفرادها.
- عدم الالتفات أو الإنصات لأفكار الفرد وآرائه (السويدان والعدلوني، 2004).

ثانياً: معوقات البيئة الخارجية:هي المعوقات التي تحد من الإبداع والابتكار في البيئة الاجتماعية المحيطة بالفرد وبيئة العمل، إذ تلعب دورا في إصابة الفرد بالإحباط وتحد من فرص الإبداع والابتكار، فموقع المنزل له أثره المعلوم على الفرد، لأن البيئة المحيطة بالسكن تؤثر بشكل فعال على أخلاقيات الفرد، فأخلاقيات القرى تختلف عن أخلاقيات المدن، كما أن أخلاقيات المدن تتفاوت فيما بينها حسب رقي الحي أو شعبيته. وهذا يعني أن موقع السكن من شأنه أن يطبع سكانه بطابعه الأخلاقي، كما إن وجود المسكن في موقع غير صحي أو موقع مليء بالضوضاء ينعكس سلبا على الحالة النفسية والجسدية لسكانه، وهذا يعوق الإبداع والابتكار نتيجة عدم توفر البيئة المناسبة (أبو عامر، 1993).

ومن أهم معوقات البيئة الخارجية التي تحد من الإبداع، كما حددها (جروان،2002):

- عدم كفاية الموارد والمصادر.
- رداءة الجو الإداري.
- عدم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.
- عدم وضوح أهداف الإدارة.
- الصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتغيير والتطوير في المنظمة.
- تمسك الإدارة بالنظم بالبيروقراطية وهجومها على الأفكار الجديدة وانتقادها لها.

الجزء الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإبداع

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً داخل المنظمات من حيث تبني مداخل جديدة في ممارساتها، مما يؤدي إلى نشر ثقافة داخل المنظمة تعزز من البناء الداخلي للمنظمة بالتالي تؤدي إلى تعزيز الأداء الفردي والإبداع (شتات، 2003).

وأثبتت العديد من الأدبيات النظرية أن ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية له علاقة وثيقة بالتطور والنمو ومواكبة المستجدات التي تشهدها المنظمات في جميع القطاعات وجعلها مبدعة في مواجهة التحديات والمشكلات التي تتعرض لها. فمن خلال عملية الاختيار فإن إدارة الموارد البشرية لموظفيها تقوم باستقطاب أفراد يملكون قدرات إبداعية ومؤهلات علمية تمكنهم من تقديم أفكار جيدة ومفيدة في آن، وعن طريق عملية التدريب فإنها تجعل موظفيها قادرين على إدخال مفاهيم جديدة وتطبيقها حيث تسهم هذه الأفكار المقدمة. على تحسين الأداء الكلي للمنظمة (البشابشة،2005).

- **تخطيط الموارد البشرية والإبداع**

يــرتبط التخطـيط أساســاً بقــدرة المنظمــة علــى وضــع الخطــط المــستقبلية للتطــوير والتغيير والتأقلم، وترتكز في ذلك على برامج التنبؤ التي تعتمد على تقنيات متطورة، وإن تخطيط موارد البـشرية ينبـع مـن الرؤيــة الواضــحة والمـشتركة، وكـذلك وعــي الأفـراد برسـالة المنظمــة ودورهـا وأهدافها الرئيسية، بالإضافة إلى ذلك فهو يهتم بإيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، وهو أمر ليس بالسهل، وقليلا ما يوجد مثله في الدول النامية ومنظماتها، حيث يلاحظ أن جهود العاملين مبعثرة نتيجة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي، كما توجد أفكار لدى بعض المنظمات العربية ويعتبر أن استمرار المدير في منصبه مرهون بوجود النزاع والتنافس غير النزيه، وكل هذا بسبب نقص الوعي التنظيمي وعدم وجود التوافق والانسجام والتعاون بين أعضائها.

ومن هذا المنطلق كان الاهتمام بالجوانب السلوكية أمرا لا بد منه من أجل خلق وتكوين ثقافة تنظيمية مشتركة لتحقيق الاستقرار والنمو وبالتالي تحضير قاعدة صلبة لتخطيط الموارد البشرية.

حيث هناك العديد من العوامل التي تسهم في تطوير تخطيط الموارد البشرية.إذ تسهم البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، إذا روعي فيها تبسيط الإجراءات وإبعادها عن الروتين والتعقيد، وإذا اعتمدت البيئة التنظيمية على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية فسوف تكون عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهبهم وقدراتهم الخلاقة في تأديتهم لأعمالهم، حيث يوجد كثير من المنظمات والأجهزة الإدارية في الوطن العربي عاجزة عن معالجة الكثير من المشكلات في كثير من نشاطاتها، فلعل ذلك يرجع إلى أنها مليئة بعقول لا تريد التجديد والتحديث، وقد يرجع ذلك لخوف القائمين عليها من تحمل مسئولية

الخروج عن تلك القواعد، الأمر الذي قد يوقعهم في حرج أمام القيادات العليا لاعتقادهم أن التشدد في إتباع الأنظمة والإجراءات حماية لهم من المساءلة من قبل الإدارة العليا في التنظيم (النمر، 1990).

وأن الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم (Schermerhorn, 2000).

أن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني(Florida et al.,2002).

التوظيف والإبداع

من خلال البحث والمراجعة لا توجد أدبيات ذات صلة بين التوظيف والإبداع، حيث لاحظت الباحثة ان مقابلات التوظيف التي تركز على جوانب السلوك الإبداعي والتفكير الإبداعي تعمل على استقطاب أفراد مبدعين من خلال أساليب الحديثة في الاختبار مثل اختبار الذكاء، واختبار القدرات، واختبار الميول. هذه الأساليب تسهم في استقطاب أفراد متميزين وذو ميزات إبداعية قد يساهمون في نمو وتطوير المنظمة.

واعتبرت دراسة (عنافرة، 1990) أن استقطاب المنظمة للخبرات الإبداعية للفرد وتنمية الجهود المتميزة هي من خصائص المنظمة المبدعة. وأيضاً استقطاب المنظمة الكفاءات القيادية القادرة على بث روح الإبداع لدى العاملين.

التدريب ،التطوير والإبداع الإداري

يعد التدريب أحد العوامل الهامة الذي يساعد على الإبداع الإداري وما يتعلق بالأداء الوظيفي المميز أو الإبداعي خصوصاً وان المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغييرات وتطورات عديدة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه المتزايد نحو العولمة حيث تشير توقعات خبراء الإدارة والموارد البشرية إلى ظهور اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الخدمات والأعمال تختلف تماما عن الطرق التنظيمية التقليدية من حيث الشكل والمضمون والوظيفة، وترتب على ذلك أن أصبح الاتجاه الواضح والسائد هو الاهتمام بالعنصر البشري وترجيحه على بقية العناصر الأخرى والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع في منظمات أعمال تكون مدارة بواسطة فرق ومجموعات العمل(الشواف، 2000).

كما تتعدد وتتنوع أساليب الإبداع الإداري وتختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عمل المنظمة وأهدافها وتتأثر هذه الأساليب بالبيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

فبعض الأساليب يحتاج لبيئة خاصة لكي ينجح في تنمية الإبداع الإداري للعاملين، ويرتبط ذلك إلى حد كبير بمدى التناسق والانسجام بين العاملين ودرجة التعاون السائد بين أفراد المنظمة (القحطاني،2007).

ومن أبرز أساليب تدريب وتنمية الإبداع الإداري:

1. أسلوب التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل، وبالاعتماد على أساليب وطرق متنوعة لإحداث التطوير على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم، إذ إن الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي، وغيرها من أساليب التطوير هو التركيز على التنظيم باعتباره نظاما متكاملا تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة، فالتطوير

التنظيمي هو تطبيق المنهج المنظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي، العلاقات الإنسانية في التنظيم بهدف تحقيق تفاعل الأفراد بالمنظمة وتنمية قدراتهم (الطجم، 2000).

2. أسلوب التدريب المختبري:

يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية سواء المتعلقة بالصراعات، واتخاذ القرارات، والاتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمم لأنفسهم وللآخرين، وللعديد من الجماعات بتوجهاتهم الايجابية والسلبية ؛ حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة الى العمل بعد انتهاء فترة التدريب (القريوتي،2000).

3. اعتماده أحد الأساليب التالية:

- Job Rotation ويتضمن نقل الموظف من عمل لآخر وذلك بغية التعرف على العمل الذي يمكن أن يبدع في إنجازه، وللحد من الروتين الذي يعد قاتلاً بحق الإبداع.
- Job Enrichment ويتضمن فرصة أكبر للتطوير والنمو الوظيفي، مما يدفع الموظف للعمل والإنجاز بشكل مبدع.
- Job Enlargement ويتمثل بزيادة المهام والواجبات التي يؤديها الموظف، وبالتالي زيادة معدل إنجازاته وإبداعاته.

كما أن تنمية الإبداع في المنظمات يمكن إجمالها بالرعاية المبكرة للمبدعين، والتعزيز الإيجابي للمحاولات الإبداعية، واحترام الأفكار الجديدة والأسئلة غير العادية، وتشجيع فرص التعلم الذاتي، وتنمية المهارات الفردية وتدريبهم على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح، وتعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين وتشجيع الطرق العلمية في حل المشكلات، ووضع إجراءات وأفكار تشجع على

توليد الأفكار الجديدة كالعصف الذهني مثلاً (اللوزي، 2003) وأن البيئة الداعمة للإبداع تؤمن بضرورة تنمية وتطوير الإبداع من خلال عدة وسائل واستراتيجيات كدعم التدريب والبحث والتجريب.

كما يرى الباحثين أن الاتصالات كذلك تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، فقد توصلت إحدى الدراسات التي سألت العاملين عن الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم ومديريهم، إلى أن معظم الجوانب تدور حول الاتصال الجيد مثل استماع المديرين لما يريد العاملون أن يقولوا، وتشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم، وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم (عبد الوهاب، 1981) والهدف هنا توفير الاتصالات والمعلومات الفعالة الجيدة التي تؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية والابتكارية، فالمعلومات التي تتدفق يومياً في التنظيم أثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين، بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين (الحقباني،1997).

تقييم الأداء والإبداع:

تخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية، إذ إن هناك أسساً في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف والمتغيرات البيئية على الأداء ولذلك فإن نظام تقييم الأداء لابد أن يأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقييم والتي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل، فالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع قد يصعب قياس نتائجها في الأمد القصير، وهذا يعني صعوبة الاعتماد على المخرجات لمثل هذه الوظائف، وإذ ما تم الاعتماد على المخرجات ستكون نتائج عملية التقييم غير دقيقة وسيكون نظام الحوافز المعتمد على المخرجات غير عادل. فالحوافز لها أثر في تشجيع الموظفين على الإبداع والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الإنجاز وتطوير مستوى الأداء، وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية. حيث يعتبر غياب المكافأة

المادية أو المعنوية والمناسبة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري (هيجان، 1999).

كما تتميز المنظمات المبدعة بتركيزها على الأداء واهتمامها بالعاملين وإشعارهم بأهميتهم وأنهم جزء من المنظمة، من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وأن تكون نظم الحوافز مشجعة للأفكار الإبداعية وعم اقتصارها للأعمال الروتينية كالالتزام بساعات الدوام مثلا، وتركيز المنظمة على الأداء يعني اهتمامها بالناتج النهائي والحصيلة الإنتاجية أكثر من التركيز على العمليات والإجراءات الروتينية، فتهتم بالأداء كيفيته وجودته ونوعه (Mabey,1998)، كما أن أهم أساس على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الجزء الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية

الجزء الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية

تمهيد

سوف يتم في هذا الفصل تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم استعراض الدراسات وتصنيفها تحت بندين، الأول للدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والثاني للدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري، كما تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، كما يلي:

الجزء الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

فيما يلي بعض الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية وهي:

الدراسات العربية:

دراسة **العوضي (2014) بعنوان "فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة"**

حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وحصر أبرز التحديات التي تواجه مديري إدارات الموارد البشرية، والموظفين (أكاديميين وإداريين) في تلك الفروع.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- أن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات كان متوسطاً على الأداء ككل.
- وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لأثر متغير جنسية الجامعة لصالح جنسية الجامعة (بريطانية، استرالية).
- أن التحديات التي تواجه الموظفين كانت بمستوى متوسط.

- وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لأثر متغيري الجنس، والمسمى الوظيفي.
- أن مستوى التحديات التي تواجه مديري إدارات الموارد البشرية كان متوسطاً.

دراسة **الحياصات (2007) بعنوان "معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية".**

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في تخطيط المورد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين وعلاقة ذلك بالأداء المؤسسي.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفاعلية استراتجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتجيات تقيم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتجيات تضر بالعاملين وأدائها المؤسسي.

أما دراسة **صيام (2007) بعنوان " فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة".** هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية من وجهة نظر فئة الضباط

العاملين في الجهاز، ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنيمة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفقا لمتغيرات:الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، رتبة العسكرية المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، سنوات الخبرة. وقد تكون مجتمع الدراسة من فئة الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة.وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد إن تكون غير موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى غياب اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة.
- بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح، مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير الأنظمة واللوائح والإجراءات الموجودة مسبقا والتي تسير وتسهل عمل الشرطة.
- وجود تكدس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وغياب أيضا تأهيل الكادر البشري الذي كان تاهيلة عشوائيا وليس مدروسا.

كما هدفت دراسة أبو دولة وصالحية (2005) بعنوان **"تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية"** إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردنية. كما اعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية المقارنة. وقد شمل البحث (92) منظمة حكومية وخاصة في الأردن.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- أن (66.7%) من منظمات القطاع العام و (52.2%) من منظمات القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي للموارد البشرية.
- أن (30.9%) من منظمات القطاع العام و (17.5%) من القطاع الخاص لايوجد لديها تخطيط استراتيجي سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى إدارة الموارد البشرية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين منظمات القطاعين فيما يتعلق بعملية الربط والتكامل بين إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية.
- أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاعين جاءت متدنية. وضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لأعمال إدارة الموارد البشرية، وعدم وجود نظام تغذية فعال.

وفي دراسة **بقلة (2004) بعنوان " واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني:دراسة ميدانية** "هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني من خلال معرفة الأنشطة والممارسات المتبعة والمتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص والمقارنة بينهما، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ودرجة دقتها واستخدامها لدى قسم الموارد البشرية ومدى الربط والتكامل بين إستراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- تمارس الأنشطة والممارسات المتبعة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروقات بين القطاعين فيما يتعلق

بالأنشطة والممارسات باستثناء تنسيق المنظمة ما بين إدارتها وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية وكانت لصالح القطاع الخاص.

- يوجد ربطاً وتكاملاً ما بين إستراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها بدرجة متوسطة في المنظمات في كلا القطاعين.
- إن المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص تمتاز بأنها عالية التوفر والدقة والاستخدام، إلا أن بعضها يميل إلى درجة متوسطة في التوفر والدقة والاستخدام.

وجاءت دراسة أبو زيد (2003) بعنوان" **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص،دراسة ميدانية مقارنة** ". حيث هدفت إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين، ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروق في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص. وقد تكونت عينة الدراسة من (50) مديراً من القطاع العام، و(50) مديراً من القطاع الخاص. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- أن أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية للموارد البشرية هي ضعف النظام التغذية الراجعة في القطاعين.
- ضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختيار والتعيين. وأن هناك أثر ارتباط

ايجابي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

وأخيراً دراسة **الكبيسي (2001) بعنوان "الأثر بين إستراتيجية المنظمة، وإستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة ميدانية في عينة المصارف الأهلية في العراق"** هدفت إلى تحديد نوع الإستراتيجية السائدة في المنظمات عينة البحث، وبيان الأثر بين إستراتيجية المنظمة، وإستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية، ومدى التوافق بينهما في منظمات عينة البحث وأثر تلك الأثر في تحقيق الميزة التنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- أن عينة الدراسة تتباين فيما بينها بشأن نوع ومستوى الإستراتيجية الكلية المعتمدة في كل منها بين (المنقبة) و(المدافعة).
- هناك أثراً بين إستراتيجية المصرف وإستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للزبون الداخلي والخارجي.

ب. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Edralin ، 2010)هدفت إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الوارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيها لريادة المنظمة في كبرى الشركات في الفلبين. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- أن شركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وأن كلاً من العلاقات العاملين ؛ والتدريب والتطوير؛ الاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساو إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.

في حين هدفت دراسة (Vlachos, 2009) إلى بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة. بالإضافة إلى بيان الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة. تكونت عينة الدراسة من (71) مدير موارد بشرية في شركات الأغذية برومانيا.وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل إيجابي بنمو المبيعات.
- أن هناك علاقة ارتباط غير ايجابية بين كافة ممارسة إدارة الموارد البشرية بنمو الشركة باستثناء الأمن الوظيفي.

وفي دراسة (Davis ,2008) التي هدفت إلى تحديد أداء إدارة الموارد لبشرية على كفاءات المقاطعات حيث تم تبني وتطبيق إدارة الأداء في القطاع الخاص كأداة قياس وتطوير الأداء، وانه تم تبني وتطبيق إدارة الأداء في القطاع الخاص كأداة قياس وتطوير الأداء، وان إدارة الأداء جديدة نسبيا

في القطاع العام، ولكن يمكن ان تستفيد منها المقاطعات في تعزيز مقياس الأداء. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ان متغير التعويض وتسوية الرواتب السنوية كان لهم أهمية إحصائية إلى كفاءة المقاطعة المالية، وفي الموارد البشرية إلى كفاءة المقاطعة المالية، وفي متغير الموارد البشرية السياقية إلى كفاءة المقاطعة المالية.
- لم يكن هنالك إي أهمية إحصائية على المتغيرات في عملية نماذج الكفاءة.
- وكان لتكاليف الرعاية الصحية أهمية إحصائية في تحليل مسار كفاءة المقاطعة التقنية.
- عندما أضيفت متغيرات المقاطعة السياقية، أصبحت تكاليف الرعاية الصحية، والنسبة المئوية التي تعود بالنفع على الراتب، وحجم المقاطعة وثروة المقاطعة ذات أهمية إحصائية.
- أثرت متغيرات تعويض الموارد البشرية على كفاءة المقاطعة، سواء المالية او التقنية.

أما دراسة **(Kuvaas, 2008)** هدفت إلى اختبار كيف أن جودة العلاقة بين المنظمة والعاملين تؤثر على العلاقة بين إدراك العاملين لتطوير ممارسات الموارد البشرية ونواتج العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط مباشرة وسالبة بين إدراك تطوير ممارسات الموارد البشرية ومعدل الدوران.

وفي دراسة كلاً من **(Clark & Collins,2003)** هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي. وبشكل خاص هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المبنية على أساس الشبكات. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- وجود علاقة دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من حيث نمو المبيعات، ونمو عوائد الأسهم.

- أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي بوجود الشبكات كمتغير وسيط.

في حين هدفت دراسة (Li,2003) إلى التعرف على واقع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الشركات العالمية في الصين، ومقارنة ممارسة ادراة الموارد البشرية في تلك الشركات ضمن قطاعين أساسين هما قطاع صناعة المشروبات الغازية وقطاع الالكترونيات،حيث تم وضع الافتراضات التي تقيس النموذج العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية من حيث الأثر بين الإستراتيجية العامة المتبعة وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتهما مع كل من بيئة المنظمة وأدائها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- ضرورة تكامل ممارسات ادراة الموارد البشرية مع إستراتيجية العامة للمنظمة.
- ممارسة إدارة الموارد البشرية لها اثر قليل على ربحية الشركات، ولكن لم تكن هناك آثار قوية بين فعالية إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

وجاءت دراسة (Ogunrinde ,2001) هدفت دراسة إلى فحص مدى ثروة 500 شركة منخرطة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، كما هدفت إلى معرفة فيما إذا كان إتباع استراتيجيات موارد بشرية أكثر شمولا يؤدي إلى أداء عالي وكفاءة للشركة أم لا. وتوصلت الدراسة الى أهم النتائج:

- أن الشركات المنخرطة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تؤدي أفضل من الشركات غير المنخرطة فيه.
- أن 54% من الشركات المبحوثة أكدت أن كبار المسؤولين التنفيذيين يشاركون في عملية التخطيط طويل المدى بشكل أكبر مما كان عليه في الماضي.

دراسة (Budhwar,2000) التي هدفت إلى بيان درجة التكامل بين إدراة الموارد البشرية والإستراتيجية المؤسسية، إضافة إلى درجة تفويض المسؤوليات فيما يتعلق بمهام إدراة الموارد البشرية لمديري الإدارات الدنيا في ستة قطاعات صناعية بريطانية.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- إن أكثر من (50%) من منظمات تمارس درجة عالية من التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- إن (87.4%) من منظمات لديها خطة إستراتيجية، وان (34.6%) تستشير إدراة الموارد البشرية لدى إعداد هذه الخطة.
- إن (26.4%) من عينة الدراسة ليس لديها إستراتيجية خاصة للموارد البشرية بينما (29.4%) لديها خطة إستراتيجية غير مكتوبة.
- أن (43.7%) لديها خطة إستراتيجية مكتوبة.

الجزء الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

أ.الدراسات العربية:

دراسة (نصيرات،2013) **بعنوان " مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثره على مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية الأردنية في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين "**. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثره على مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية الأردنية في محافظة إربد، ومعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات

نظر عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق العدالة التنظيمية ومستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية في محافظة اربد تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- كان مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة كما جاء الترتيب التنازلي لأبعاد العدالة التنظيمية على النحو التالي (تفاعلية ثم توزيعية ثم إجرائية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى أبعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- كان مستوى تطبيق الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة كما جاء الترتيب التنازلي لأبعاد الإبداع الإداري على النحو التالي (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة، المخاطرة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى لأثر الجنس، والمسمى الوظيفي، والفئة العمرية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند سنوات الخبرة.
- أظهرت النتائج وجود اثر دال إحصائياً لمستوى العدالة التنظيمية على الإبداع الإداري.
- كما أظهرت أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية على الإبداع الإداري.

دراسة **(السويطي،2009) بعنوان "واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية"**.هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإعداد استبانه وزعت على (74) مديراً في الإدارة العليا لهذه المصارف واسترجع منها (52) استبانه صالحة للتحليل.وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة عالية.
- إن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف كان بضغوطات العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام، ولتطبيق الإبداع الإداري بشكل فاعل فإن الحاجة تتطلب تدريب الإدارات العليا على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال المتطورة، وزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري لدى إدارات هذه المصارف.

أما دراسة (**مجادلة،2009) بعنوان "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المحاضرين فيها**".هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستويات الثقافة التنظيمية السائدة في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر. فلسطين وعلاقتها بمستويات الإبداع الإداري السائدة من وجهة نظر المحاضرين فيها.ولتحقيق هذه الدراسة تم إعداد استبانة لهذه الغاية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المحاضرين في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (320) محاضراً. وتوصلت الدراسة إلى اهم النتائج:

- الإبداع الإداري السائد في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر قد حقق مستوى عال في جميع المجالات.
- وجود ارتباط إيجابي إحصائيا بين مستويات الثقافة التنظيمية السائدة ومستويات الإبداع الإداري السائد في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر.

في حين دراسة (**الجعبري،2008) بعنوان** " **دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين**".هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- معظم مديري المنظمات الأهلية يدركون مفهوما جيدا وواضحا حول الإبداع المؤسسي وأهميته.
- يمثل تعزيز الثقة لدى الموظفين في قدراتهم ومنح الحوافز المعنوية والمادية، الأهمية الأكبر في تعزيز توجه العاملين نحو الإبداع المؤسسي، وأن عقد دورات في مجال الإبداع.
- إن تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين، من أهم الأساليب المشجعة على الإبداع المؤسسي.

أما دراسة **(العنزي،2004) بعنوان** " **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض** ".التي هدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من أهم النتائج:

- توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة.
- توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف.
- هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.

- أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل)

كما جاءت دراسة (**شتات، 2003) بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية في البنوك التجارية القطرية**". إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية كأحد العناصر الأكثر أهمية في فعالية المنظمة في تحقيق الإبداع المؤسسي في البنوك التجارية القطرية.وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي :

- أن ممارسات الاختيار الإبداعية الأكثر ممارسة بين العوامل الأخرى.
- أن ممارسات التدريب الإبداعية تمارس بدرجة كبيرة بعد عامل الاختيار مما يشير إلى أهميتها كركيزتين أساسيتين لنجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها.
- تقدم عامل الثقافة على عامل التحفيز في ممارسة الإبداع.

دراسة (**الجديتاوي،2002) بعنوان " الإبداع في القطاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في محافظات الشمال** ".هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين في القطاع الحكومي في محافظات شمال الاردن، عن مدى توفر محفزات الإبداع (الأنماط الإدارية، والظروف التنظيمية، ودعم الإبداع، والمشرف، والحرية، والاعتراف، والتحدي)، ومدى توفر معوقات الإبداع، ومدى توفر خصائص الإداري للمبدع.وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- توفر محفزات الإبداع في القطاع الحكومي في المحافظات الشمالية بدرجة متوسطة.

- أن أهم معوقات الإبداع في القطاع الحكومي لمحافظات الشمال هي ظروف العمل ثم قلة الموارد المالية، ثم الوضع الحالي، ثم المراكز السلطوية، ثم قلة الوقت، ثم القوانين والأنظمة، ثم ضغط التقويم.
- وجود علاقة إيجابية وعالية نسبياً بين مدى توفر خصائص الإداري المبدع ومدى توفر محفزات الإبداع.
- وجود علاقة سلبية ضعيفة بين معوقات الإبداع ومدى توفر محفزات الإبداع.

دراسة مخامرة والدهان (1988) بعنوان: **" العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية "**.هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع كما يراها العاملون في الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- أن الشركات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، تشجع على الإبداع طالما لا يخرج عن نشاطات الشركة الأساسية، ولا يؤثر على مناصب كبار العاملين فيها.
- لا يرى العاملون أن الشركات الأردنية تعتقد أن الإبداع يتعارض مع طبيعة عملها الحالي أو يؤثر على الخدمات التي تقدمها. كما أن الإبداع لا يتعارض أيضاً مع العادات والتقاليد السائدة في المجتمع الأردني.
- يرى العاملون أنه بالرغم من تشجيع الإدارة لإبداع العاملين فيها، إلا أنهم يرون أنها لا تقدم الحوافز المادية والمعنوية الكافية لذلك.
- يرى العاملون أن من أهم الأسباب التي تؤثر سلباً على إبداع العاملين هو الخوف من الفشل والخوف من رفض أفكارهم من قبل الآخرين.

- أن الإبداع في نظر العاملين يحل المشاكل الإنتاجية والتسويقية للشركات الأردنية المساهمة، ويشبع الحاجات النفسية والاجتماعية لهم.

ب.الدراسات الأجنبية:

دراسة (**Eggink,2012**) هدفت إلى تحديد الكيفية التي ينبغي من خلالها قياس أداء الإبداع وتوصل الباحث إلى أنه لا يوجد طريقة مقبولة لقياس أداء الإبداع وأن نظام قياس الإبداع يتأثر بقرار السياسات للتطوير. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من اهم النتائج:

- ضرورة أن يكون هنالك تفريق بين القدرات الإبداعية و انجاز الإبداع.
- أن هناك العديد من المصاعب لقياس الإبداع منها عدم وجود تعريف محدد للإبداع وعدم تطابق خصائص الإبداع وصعوبة تحديد الإبداع ومقارنته مع الابتكار ونقص الإحصاءات والاختلافات في أهمية الإبداع ودرجة تأثيرها.

أما دراسة (**Potts, 2009**) هدفت هذه الدارسة إلى تحديد واقع الإبداع في القطاع الحكومي والخاص.وقد أجرت الدراسة مقارنة بين درجة الإبداع في القطاع العام والقطاع الخاص. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- أن واقع الإبداع في القطاع العام متدني مقارنة مع مستوى الإبداع في القطاع الخاص.
- أن من أبرز أسباب انخفاض مستوى الإبداع في القطاع الحكومي يعود عدم الكفاءة في إدارة الأملاك العامة، وارتفاع مستوى الهدر، وسوء إدارة الخدمات العامة كالتعليم والصحة وغيرها، بالإضافة إلى انخفاض درجة الشفافية والمساءلة الإدارية.

كما هدفت دراسة كل من (Change and Lie, 2008) إلى التعرف على العلاقة بين الموظف والتمكين، والسلوك الإبداعي والإنتاجية في العمل لممرضي الصحة العامة في تايوان الشمالية. وتم استخدام الدراسة المسحية عن طريق توزيع الإستبانات على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ضعيفة بين كل من السلوك الإبداعي وتمكين الموظفين من جهة وبين إنتاجية العمل من جهة أخرى. وأن الأشخاص ذو الكفاءة العالية لديهم تقييم ذاتي وقدرة على استنتاجية بدرجة عالية . وأن التأثير على إنتاجية العمل يرجع سببه للنزاع الحاصل في بيئة العمل نتيجة لسياسات القطاع الصحي.

كما أجرى (Gray, 2008) دراسة التي هدفت إلى اختبار العلاقة بين درجة المشاركة لدى الموظفين ومستوى الإبداع الإداري لديهم، وقد أجريت الدراسة على المؤسسات الحكومية في المملكة المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية وقوية بين مشاركة الموظفين في وضع الأهداف والإبداع الإداري.
- وجود درجة عالية من المشاركة في وضع الأهداف وخطط العمل، فضلاً عن وجود درجة عالية جداً من نسبة الولاء التنظيمي، حيث عبر (86%) من الموظفين رغبتهم بالبقاء بالمؤسسة.

في حين هدفت دراسة كل من (Marie, & Marion, 2006) إلى معرفة كيف يؤدي الإبداع الاستراتيجي إلى تحسين الأداء الفعال عن طريق أبعاده (قيمة الإبداع، خلق الأسواق الجديدة، طرائق توزيع والتجهيز إلى السوق، تحطيم المنافسة) ولمعرفة كيف تختلف المنظمات ذات الإبداع الاستراتيجي عن المنظمات الأخرى.وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن الإبداع الاستراتيجي لا يكمن في إنتاج منتجات جديدة فحسب، وإنما في خلق الأسواق الجديدة من خلال طرائق التوزيع أو التجهيز الجديدة.

- إن طرائق التوزيع أو التجهيز، لها تأثير ايجابي في أداء الإبداع الاستراتيجي.
- إن التطور التكنولوجي ليس له اثر كبير على الإبداع الاستراتيجي، إذ يمكن أن تكون الشركات غير المتطورة تكنولوجيا ومبدعة استراتيجياً، ولا يمارس نشاطاً مركزياً في أداء الإبداع الاستراتيجي، وإنما دوره يكون مساعداً.

دراسة (Ekvall, 1996) التي هدفت إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي، ومعرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق، ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي، وتقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار.
- النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الإبتكارية للمؤسسة.
- هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي.
- أن نظم اتخاذ القرارات المركزية يرتبط مع المناخ الذي يقمع الإبداع والابتكار.

أما دراسة (Scott,1994) هدفت إلى الجمع بين عدد من الأبحاث في الأعمال الإبداعية لتطوير واختيار نموذج السلوك الإبداعي الفردي، باعتبار أن هذا النموذج ناتج لأربعة أنظمة متداخلة وهي: الفرد، القيادات، مجموعة العمل، مناخ الإبداع وشملت هذه الدراسة جميع العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبرى في الولايات المتحدة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي.
- أن القيادة، ومساندة الإبداع وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي.

- أن مساندة الرؤساء للمرؤوسين ومنحهم الثقة وحرية التصرف، تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع.
- أن توقع المشرف لدور العاملين وخاصة الفنيين منهم يؤدي إلى مساندة السلوك الإبداعي.
- أن الأفراد الذي يقدمون حلولاً نظامية للمشاكل بدرجة عالية من السلوك الإبداعي، فليس من الضروري أن تكون لديهم قدرة فطرية لذلك.

خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية:

من خلال الدراسات السابقة المشار إليها نلاحظ، توجيه كل من هذه الدراسات إلى دراسة إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية وربطها بالإبداع. ولم تتجه إلى دراسة وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل آخذه بعين الاعتبار جميع الوظائف أو الممارسات، وأهمية تلك الوظائف ودورها في تحقيق الإبداع الإداري بشكل كامل.

كما قدمت كثير من الدراسات الأجنبية مؤشرات على وجود تأثيرات إيجابية محتملة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري واهتمت بدراسة أبعاد معينة من إدارة الموارد البشرية.إلا أنها في نفس الوقت لم تقدم أية آلية مقترحة يمكن من خلالها تصور العلاقة المتبادلة بين هذين البعدين (Finegold & Ketliner , 1996).

وانطلاقاً مم سبق فإن هذه الدراسة تحاول مناقشة دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري وحسب علم الباحثة تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي اهتمت بربط وظائف إدارة الموارد البشرية بالإبداع الإداري بشكل كامل وحاولت التأكد من هل أن وظائف إدارة الموارد البشرية تحقق الإبداع الإداري.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

المقدمـة:

تتناول الباحثة في هذا الفصل إجراءات ومنهجية الدراسة التي أتبعتها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح مدى استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في القطاع الصناعي الأردني، لذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي أتبعتها الباحثة لبلوغ هذا الهدف، ابتداء من منهج هذه الدراسة ونضوج فكرتها، ومروراً بتحديد عينتها ومنهجيتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وصحتها.

تصميم الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي حيث انه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً. كما اعتمدت الدراسة على نوعيين أساسيين من البيانات:

- **المصادر الثانوية:**

اعتمد على الكتب والدوريات والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة وموضوع البحث، والتي ساعدت في بناء جميع مراحل الدراسة.

- **المصادر الأولية:**

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. وصمم استبيان خصيصا لهذا الغرض ووجه لمدراء وموظفي الموارد البشرية في الشركات/ المصانع.

مجتمع الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من مديري وموظفي قسم إدارة الموارد البشرية و العاملين في الشركات / المصانع في القطاع الصناعي الأردني و البالغ عددهم (36) شركة/ مصنع ، من أصل (69) شركة/ مصنع، والتي هي مدرجة في سوق عمان المالي لعام (2014).

عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية من (130) مدير وموظف في قسم الموارد البشرية من الشركات/ المصانع المذكورة أعلاه (و البالغ عددها 36 شركة/ مصنع)، وقد أخذت الباحثة بعين الاعتبار الشركات التي يتوافر فيها قسم الموارد البشرية.حيث قامت الباحثة بتزويد المدراء والموظفين المتواجدين في أقسام الموارد البشرية باستبانة وطلب منهم الإجابة عليها، ونظراً لظروف عدة منها ضغط العمل لدى البعض وسياسة بعض الشركات بعدم استقبال طلبات توزيع استبيانات، أيضاً صعوبة الوصول لبعض الشركات/المصانع لم تتمكن الباحثة إلا من استرداد (100) استبانة من أصل (130) أستبانة كانت جميعها صالحه لأغراض التحليل الإحصائي.

محددات الدراسة:

- اقتصار هذه الدراسة على مديري وموظفي قسم إدارة الموارد البشرية مما يقلل من إمكانية تعميم نتائجها على باقي المنظمات الأخرى.
- قلة عدد الدراسات التي تناولت وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع وخاصة في القطاع الصناعي على حد علم الباحث.

محددات زمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 2015/2014

أداة الدراسة:

تم أعداد وتطوير أداة الدراسة الحالية والمتمثلة باستبانة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة ، بعد استعراض شامل للأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة مثل دراسة (عبيدات،2003؛ الطيار ،2010؛ شتات ،2003)، وقد تم تعديل بعض الفقرات بما يتوافق مع عينة الدراسة وطبيعة البحث دون المساس بمضمون الفقرات التي تم تعديلها. وسنعرض محتويات الدراسة على النحو التالي:

الجـــزء الأول: وتضمن المعلومات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والتي شملت (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الإجمالية، عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، المستوى الإداري، المسمى الوظيفي، نوع القطاع الصناعي في شركة / المصنع).

الجزء الثاني: يتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية ويتضمن أربعة أبعاد:

- تخطيط الموارد البشرية: وتم تمثيله بالعبارات (1 -8) في الاستبانة.
- التوظيف (الاختيار والتعيين): وتم تمثيله بالعبارات (9 -14) في الاستبانة.
- تطوير وتدريب الموارد البشرية: وتم تمثيله بالعبارات (15 -21) في الاستبانة.
- تقييم الأداء للموارد البشرية: وتم تمثيله بالعبارات (22 -27) في الاستبانة.

الجزء الثالث: يتعلق بمستوى الإبداع الإداري ويتضمن خمسة أبعاد:

- الحساسية للمشكلات: وتم تمثيله بالعبارات (1 -4) في الاستبانة.
- روح المجازفة: وتم تمثيله بالعبارات (5 -8)في الاستبانة.
- الطلاقة: وتم تمثيله بالعبارات (9 -12) في الاستبانة.

- الأصالة: وتم تمثيله بالعبارات (13 -17) في الاستبانة.
- المرونة: وتم تمثيله بالعبارات (18 -22)في الاستبانة.

الجزء الرابع: يتعلق بتحقيق إدارة الموارد البشرية الإبداع الإداري وتضمن أربعة أبعاد:

- تخطيط الاستراتيجي: وتم تمثيله بالعبارات (1 -4) في الاستبانة.
- التوظيف (الاختيار والتعيين): وتم تمثيله بالعبارات (5 -10) في الاستبانة.
- التطوير والتدريب: وتم تمثيله بالعبارات (11 -15) في الاستبانة.
- تقييم الأداء: وتم تمثيله بالعبارات (16 -17) في الاستبانة.

وفي نهاية الاستبانة كان هناك ثلاثة أسئلة، تمت الإجابة عليهم من قبل المبحوثين وهي تعكس رأيهم في إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري وهي:

- إلى أي مدى تعتقد إن إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى أحداث الإبداع الإداري في الشركة/ المصنع.
- إلى أي مدى تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية.
- إلى أي مدى تعتقد بوجود إبداع الإداري.

التحليل المستخدم:

شمل مقياس التحليل المستخدم في الاستبانة ما يلي:

- المقياس الاسمي Nominal Scale وذلك لقياس الجزء الأول (المعلومات الشخصية والوظيفية).
- مقياس ليكرت الخماسي Five Point Likerts Scale وذلك لقياس الأجزاء المتبقية من الاستبانة.

هذا وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Point Likerts Scale كونه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما

لقياس الآراء، وذلك لسهولة فهمه وتوازن درجاته. وقد ترجمت الاستجابات كما هو موضح في الشكل التالي:

مقياس التحليل

5	4	3	2	1
كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً

هذا وقد تم إستخدام مسطرة القياس وذلك لتحديد درجة التطبيق، حيث حددت ثلاثة مستويات هي: (مرتفع، متوسط، منخفض) كما يلي:

منخفض	متوسط	مرتفع
1 - 2.49	**2.5 -3.49**	**3.5-5**

ومن خلال استخدام مسطرة القياس سيتم التأكد من كل جزء من أجزاء الاستبانة، وذلك من خلال تحديد مستوى الوسط الحسابي للمقياس على النحو التالي (عبيدات ،2003).

- إذا كان الوسط الحسابي من (1) - (2.49) فأن هذا يشير إلى أن المستوى منخفض.
- إذا كان الوسط الحسابي من (2.5) - (3.49) فأن هذا يشير إلى أن المستوى متوسط.
- إذا كان الوسط الحسابي من (3.5) - (5) فأن هذا يشير إلى أن المستوى مرتفع.

صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: صدق الأداة Instrument Validity:

بعد أن تمت مناقشة محتويات الاستبانة مع المشرف على الرسالة وذلك للتأكد من أن أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة تقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، كذلك فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المختصين وعددهم ثلاثة وهم من أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال في جامعة اليرموك، وتم الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم لإخراج فقرات الأداة بصورتها النهائية.

ثانياً: ثبات الأداة (Reliability):

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) وذلك للتحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة (الاستبانة)، وكذلك من أجل الوصول إلى معامل الثبات الكلي للاستبانة، للتأكد من عدم حصول أداة الدراسة على بيانات خاطئة، إذا تم إعادة توزيع نفس البيانات على نفس عينة الدراسة في الظروف نفسها.

جدول رقم (4 -1)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (ن=100)

الأبعاد	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي (معامل الثبات)
وظائف إدارة الموارد البشرية	1 -27	0.71
مستوى الإبداع الإداري	28 -49	0.68
تحقق إدارة الموارد البشرية الإبداع الإداري	50 -66	0.60
الرأي (رأي الأفراد بالإبداع الإداري)	67 -69	0.73

يبين معامل الاتساق الداخلي لإبعاد الدراسة التي تضمنها الاستبانة حسب الجدول رقم (4 -1) حيث تراوحت قيم معامل الثبات للمحتوى الرئيسي للاستبانة بين (0.602) و (0.738)، حيث تعد هذه القيم ايجابية و مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدام الأسلوب الإحصائي التحليلي لتحليل بيانات الاستبانة الموزعة على موظفين شركات القطاع الصناعي في الأردن بواسطة برمجية(SPSS)، حيث ستحتوي مجموعة الإحصاءات الوصفية على مجموعة من الاختبارات:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات الأداة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات إفراد العينة على كل فقرات الأداة.

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التي تم تحديدها في الفصل الأول. وفيما يلي وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة ثم يلي ذلك عرض لأسئلة الدراسة ومناقشتها.

وصف خصائص عينة الدراسة

يبين الجدول (1-5) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية (الجنس العمر،المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإجمالية، سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية،المستوى الإداري، المسمى الوظيفي، نوع القطاع الصناعي).

جدول رقم (1 -5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية والوظيفية (ن=100)

المتغيرات الديمغرافية والوظيفية	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	64	%64.0
	أنثى	36	%36.0
العمر	أقل من 30	23	%23.0
	30 -40 سنة	51	%51.0
	40 -50 سنة	23	%23.0
	50سنة فأكثر	3	%3.0
المؤهل العلمي	دبلوم	11	%11.0
	بكالوريوس	79	%79.0
	دراسات عليا	10	%10.0
سنوات الخبرة الإجمالية	أقل من 5 سنوات	20	%20.0
	5 -10 سنوات	30	%30.0
	10 -15سنة	31	%31.0
	15سنة فأكثر	19	%19.0
سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	37	%37.0
	5 -10 سنوات	34	%34.0
	10 -15سنة	22	%22.0
	15سنة فأكثر	7	%7.0
المستوى الإداري	إدارة دنيا	26	%26.0
	إدارة وسطى	58	%58.0
	إدارة عليا	16	%16.0
المسمى الوظيفي	مدير	19	%19.0
	رئيس قسم	36	%36.0
	موظف	45	%45.0
نوع القطاع الصناعي	الصناعات الغذائية	21	%21.0
	الصناعة الاستخراجية والتعدينية	27	27.0%
	الصناعات الدوائية	9	% 9.0
	صناعات الألبسة	3	%3.0
	الصناعات الكيماوية	12	%12.0
	صناعة الورق والكرتون	5	%5.0
	الصناعة الإنشائية	4	%4.0
	صناعات الطاقة	19	%19.0
	المجموع	100	%100

يبين الجدول رقم (1 -5) أن نسبة ذكور تمثل أغلبية كبيرة من عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (64) وبنسبة (64%)، فيما بلغ عدد الإناث (36) وبنسبة (36%) من أفراد العينة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة على أن مجتمع الدراسة هو مجتمع ذكوري، حيث أن معظم الشركات / المصانع التي تم توزيع الاستبانة فيها تكاد تخلو تماما من وجود الإناث.

أما فيما يتعلق بالعمر فيلاحظ من الجدول (1 -5) أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا كانت الفئة (30 -40 سنة) والبالغ عددهم (51) وبنسبة (51%)، تليها الفئة العمرية (أقل من 30) البالغ عددهم (23) وبنسبة (23%) والتي تساوت مع الفئة العمرية (40 -50 سنة) البالغ عددهم (23) وبنسبة (23%)، وجاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) أخيرا، حيث بلغ عددهم (3) وبنسبة (3%)، وهذا يدل على أن الفئة العمرية العاملة في القطاع الصناعي هي من فئة الشباب.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فيبين الجدول (1 -5) إن أفراد العينة الحاصلين على دبلوم (11) شخص بنسبة (11%)، و(79) شخص بنسبة (79%) من حملة شهادة البكالوريوس وهم الأعلى نسبة، أما حملة الدراسات العليا البالغ عددهم (10) أشخاص، بنسبة (10%) وهي أقل نسبة.

وفيما يتعلق عدد سنوات الخبرة الإجمالية فقد بين الجدول (1 -5) أن عينة الدراسة قد اشتملت على (20) فرد من الأفراد الذي تقل خبرتهم عن 5 سنوات وبنسبة (20%)، و(30) فرد من الأفراد التي تتراوح خبرتهم بين 5 -10 سنوات وبنسبة (30%)، و(31) فرد من الأفراد التي تتراوح خبرتهم (10 -15 سنة) وبنسبة (31%)، أما الخبرة التي تزيد عن 15 سنة فبلغ عددهم (19) فرد وبنسبة (19%)، و إن أغلب العينة هم من ذو الخبرة المتوسطة في القطاع الصناعي الأردني.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية فقد بين الجدول (1 -5) إن عينة الدراسة قد اشتملت على (37) فرد من الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات وبنسبة (37%)

و (34) فرد من الذين تتراوح خبرتهم بين 5 -10 سنوات وبنسبة (34%)، (22) فرد من الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 10 -15 سنة وبنسبة بلغت (22%)، أما الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 15سنة بلغ عددهم (7) أفراد وبنسبة (7%)، فقد بينت العينة إن العاملين في إدارة الموارد البشرية ذو خبرة قليلة.

كما بين الجدول (1 -5) إن المستوى الإداري بين أفراد عينة الدراسة، فقد أظهرت النتائج إن أغلبية الموظفين ممن هم في فئة الإدارة الوسطى قد بلغ عددهم (58) بنسبة (58%)، وان الموظفين في فئة الإدارة العليا قد بلغ (16) موظف بنسبة (16%)، أما ممن هم في الإدارة الدنيا فقد بلغ عددهم (26) وبنسبة (26%) من إجمالي نسب العينة وفي المرتبة الثانية.

وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فقد احتل مسمى موظف بالمرتبة الأولى في العينة بواقع (45) فرد وبنسبة (45%)، أما مسمى رئيس قسم فقد احتل المرتبة الثانية بعدد (36) بنسبة (36%)، وشريحة المدراء كان نصيبها من العينة بعدد (19) بنسبة (19%) وجاءت بالمرتبة الأخيرة.

وأخيراً، أظهرت النتائج بالنسبة لنوع القطاع الصناعي المؤلف من 8 أنواع موزعة كما هي في الجدول (1 -5) فقد احتل فرع قطاع الصناعات التعدينية والاستخراجية المرتبة الأولى في العينة بعدد (27) ونسبة (27%)، ثم يليها فرع قطاع الصناعات الغذائية الذي بلغ (21) وبنسبة (21%)، يليه فرع صناعات الطاقة بعدد بلغ (19) وبنسبة (19%)، أما فرع الصناعات الكيماوية قد بلغ (12) وبنسبة (12%)، يليه فرع الصناعات الدوائية بعدد (9) وبنسبة (9%)، كما بلغ فرع قطاع صناعات الورق والكرتون بعدد (5) وبنسبة (5%)، أما فرع قطاع الصناعات الإنشائية بلغ عددهم (4) وبنسبة (4%)، أما العينة التي احتلت المرتبة الأخيرة فقد كانت من نصيب فرع قطاع صناعات الألبسة بعدد (3) ونسبة (3%) من إجمالي نسبة القطاعات كاملة.

تحليل النتائج ومناقشتها

الإجابة على الأسئلة ومناقشتها

السؤال الأول: ما مستوى استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية لدى مدراء وموظفين الموارد البشرية في القطاع الصناعي الأردني ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة/ المصنع، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم (2-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة / المصنع (ن=100)

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تخطيط الموارد البشرية	3.17	0.87	متوسطة
3	التوظيف (الاختيار والتعيين)	3.09	1.07	متوسطة
2	تطوير وتدريب الموارد البشرية	3.00	1.01	متوسطة
4	تقييم الأداء للموارد البشرية	3.23	1.03	متوسطة

يبين الجدول (2-5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.17) و(3.23)، وجميعها كانت بمستوى متوسط حيث جاء تقييم الأداء للموارد البشرية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.23)، تلاه في المرتبة الثانية تخطيط الموارد البشرية بمتوسط حسابي بلغ (3.17)، تلاه في المرتبة الثالثة التوظيف (الاختيار والتعيين) بمتوسط حسابي بلغ (3.09)، بينما جاء تطوير وتدريب الموارد البشرية المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.00)، وهذا يشير على أن استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي الأردني جاء بدرجة متوسطة.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة العوضي (2014) والتي تشير إلى ان مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية كان متوسط.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وظائف إدارة الموارد البشرية لتقديرات أفراد عينة الدراسة:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

يتضمن هذا البعد (8) فقرات، وأرادت الباحثة من هذه الفقرات التعرف على مدى استخدام الشركات /المصانع التخطيط للموارد البشرية، ومدى اهتمام هذه الشركات /المصانع في تطبيق التخطيط . ويوضح الجدول رقم (3 -5) آراء أفراد العينة حول ما تقوم به الشركات/ المصانع من ممارسات في تطبيق تخطيط الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة، بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغت قيمته (3.17)، كما تراوحت قيم المعياري بين(1.05 -0.77) مما يعني ان التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة كان كبير نسبياً حيث يظهر من الفقرتين (5،6) أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة، أما بقية الفقرات فتظهر ان هناك تباعد في إجابات افراد عينة الدراسة، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما هي موضحة في الجدول رقم (3 -5) الآتي:

الجدول رقم (3 -5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تخطيط الموارد البشرية (ن =100)

الرقم	الفقرات(1- 8)	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
1	أرى بأنه يوجد تخطيط استراتيجي في الشركة/ المصنع الذي أعمل فيه.	26	0.26	57	0.57	17	0.17	3.08	0.76
2	أرى بأنه يوجد تخطيط لإدارة الموارد البشرية في الشركة/ المصنع الذي أعمل فيه.	34	0.34	28	0.28	28	0.28	3.02	1.05
3	أعتقد أنه يوجد تكامل بين التخطيط الاستراتيجي و إدارة الموارد البشرية.	30	0.3	41	0.41	29	0.29	2.94	0.89
4	يعد تخطيط الموارد البشرية جزءا من التخطيط الاستراتيجي الشامل للشركة/ مصنع.	28	0.28	41	0.41	31	0.31	2.96	0.96
5	يتم تكييف عملية تخطيط الموارد البشرية على أساس طويل الأمد.	27	0.27	31	0.31	42	0.42	2.78	0.95
6	يتم استيعاب المتغيرات في البيئة الداخلية لتحقيق الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية.	29	0.29	37	0.37	34	0.34	2.92	0.98
7	يتم استيعاب المتغيرات في البيئة الخارجية لتحقيق الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية.	26	0.26	38	0.38	36	0.36	2.78	1.00
8	تعمل الشركة/ المصنع على التنبؤ بشكل علمي وموضوعي باحتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية.	27	0.27	43	0.43	30	0.3	2.83	1.01

يبين الجدول أعلاه رقم (3 -5) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد تراوحت بين (3.08) و(2.78)، وهي بشكل عام تشير إلى درجة تطبيق متوسطة، حيث كانت الفقرة رقم (1) ونصها " أرى بأنه يوجد تخطيط استراتيجي في الشركة/ المصنع الذي أعمل فيه" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.08)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.02)، والتي تبين أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن الشركة / المصنع الذين يعملون بها يوجد فيها تخطيط استراتيجي وأيضاً تخطيط لإدارة الموارد البشرية، وجاءت الفقرات (5،7) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.78)، ليعكس درجة تطبيق متوسطة أيضاً حول تكييف عملية تخطيط على أساس طويل الأمد واستيعاب المتغيرات في البيئة الخارجية، وقد تعكس هذه النتيجة ضعف تحقيق الشركة / المصنع الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية من خلال استيعاب البيئة الخارجية وتكييف خطط الموارد البشرية على أساس طويل الأمد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بقلة،2004)، والتي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من ممارسة تخطيط الموارد البشرية.

ثانياً: التوظيف (الاختيار والتعيين)

يتضمن هذا البعد (6) فقرات، وأرادت الباحثة من هذه الفقرات التعرف على مدى استخدام الشركات /المصانع التوظيف (اختيار والتعيين)، ومدى اهتمام هذه الشركات / المصانع في تطبيق عملية التوظيف، كما يوضح جدول رقم (4 -5)، والذي يشير إلى تطبيق عملية التوظيف جاءت بدرجة متوسطة، بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغت قيمته (3.09). كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (1.03 -0.88) مما يعني أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة كان كبير نسبياً، حيث يظهر من الفقرات (9،13) أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة، أما بقية الفقرات فتظهر ان هناك تباعد في إجاباتهم، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما هي موضحة في جدول رقم (10 -5) الآتي:

جدول رقم (4 -5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التوظيف (الاختيار والتعيين) (ن=100)

الرقم	الفقرات (14 -9)	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
9	تحدد الشركة/ المصنع المصدر المناسب لملء الشواغر(خارجي أو داخلي).	48	0.48	31	0.31	21	0.21	3.33	0.91
10	تستند عملية الاختيار والتعيين على أسس وقواعد واضحة ومحددة عند ملء الشواغر	52	0.52	24	0.24	24	0.24	3.32	0.95
11	يتم استخدام طرق و وسائل متعددة لاختيار الافراد بحيث يكون كفاءة ومؤهل الفرد مطابق للوظيفة الشاغرة.	39	0.39	31	0.31	30	0.3	3.10	0.97
12	وجود معايير للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة الشاغرة عند التخطيط لعملية الاستقطاب.	44	0.44	31	0.31	25	0.25	3.19	0.88
13	يتم أعطاء الفرد المؤهل للوظيفة الشاغرة صورة واضحة وواقعية عن العمل في الشركة/ المصنع	43	0.43	38	0.38	19	0.19	3.27	0.90
14	تتسم عملية الاختيار والتعيين بالموضوعية والشفافية.	32	0.32	41	0.41	27	0.27	3.07	1.03

يتضمن الجدول أعلاه رقم (4 -5) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد تراوحت بين(3.33) و(3.07)، جاءت الفقرة رقم(1) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبدرجة متوسطة تحدد الشركة / المصنع المصدر المناسب لملء الشواغر. وجاءت الفقرة رقم (14) ونصها " تتسم عملية الاختيار والتعيين بالموضوعية والشفافية " في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.07)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود الموضوعية والشفافية في عملية الاختيار والتعيين.

ثالثاً: تطوير وتدريب الموارد البشرية:

يتضمن هذا البعد (7) فقرات، وأرادت الباحثة من هذه الفقرات التعرف على مستوى تطوير وتدريب لدى شركات / مصانع القطاع الصناعي الأردني، ويوضح جدول رقم (5 -5) آراء أفراد العينة حول مستوى استخدام تطوير وتدريب الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغت قيمته (3.00)، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما هي موضحه في الجدول رقم (5 -5) الآتي:

جدول رقم (5 -5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطوير وتدريب الموارد البشرية (ن=100)

الرقم	الفقرات (5 -21)	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
15	تقوم الشركة/ المصنع بالتدريب المستمر للكوادر العاملة.	28	0.28	53	0.53	19	0.19	3.15	0.90
16	توفر الشركة/ المصنع نشاطات وبرامج تدريبية تعتمد على أهداف إستراتيجية طويلة الأمد.	27	0.27	37	0.37	36	0.36	2.88	0.91
17	يتم تحديد وتوجيه برامج التدريب على أساس فردي او جماعي اعتماداً على الهدف الأساسي الذي تسعى الشركة/ المصنع لتحقيقة من خلال هذه البرامج.	29	0.29	48	0.48	23	0.23	3.02	0.90

18	تشرف وحدات التدريب في الشركة/ المصنع على الاختيار الدقيق لطبيعة التدريب ومحتويات البرامج التدريبية والتي تتناسب مع مضمون العمل.	30	0.30	51	0.51	19	0.19	3.07	0.92
19	تعمل الشركة/المصنع على إيجاد خطة سنوية لتطوير وتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا إلى احتياجاتهم.	36	0.36	43	0.43	21	0.21	3.12	0.97
20	يتم اختيار الأشخاص المراد تدريبهم وفقاً لحاجة العمل وليس لعلاقاتهم مع المسؤولين.	43	0.43	30	0.30	27	0.27	3.14	1.18
21	يتم اتباع اجراءات محددة وموضوعية لتقييم فعالية التدريب ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرجوة لتحقيقها.	36	0.36	33	0.33	31	0.31	3.05	1.07

جاء الجدول رقم (5 -5) ليبين أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت بين (3.15) و (2.88)، وقد جاءت الفقرة (15) ونصها " تقوم الشركة / المصنع بالتدريب المستمر للكوادر العاملة " في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.15)، ويمكن أن يعزى إلى عدم انتظام الشركة / المصنع بعملية التدريب. تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم(20) وبمتوسط حسابي بلغ (3.14) وبدرجة متوسطة حيث يتم اختيار الأشخاص المراد تدريبهم وفقاً لحاجة العمل، وجاءت الفقرة

رقم (16) بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.88)، والتي تبين أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أنه " توفر الشركة / المصنع نشاطات وبرامج تدريبية تعتمد على أهداف إستراتيجية طويلة الأمد"

رابعاً:تقييم الأداء:

يتضمن هذا البعد (6) فقرات، وأرادت الباحثة من هذه الفقرات على مستوى استخدام تقييم الأداء للموارد البشرية في القطاع الصناعي الأردني، ويوضح جدول رقم(6 -5) آراء أفراد العينة حول مستوى استخدام تقييم الأداء، وتشير النتائج إلى أن مستوى استخدام تقييم الأداء لدى شركات / مصانع القطاع الصناعي جاء بدرجة متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغت قيمته (3.23)، كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.85 -0.12) مما يعني أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة كان كبير نسبياً، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما هي موضحة في الجدول رقم (6 -5) الآتي:

جدول رقم (6 -5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تقييم الأداء (ن=100)

الرقم	الفقرات (27 -22)	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
22	أرى بأن عملية تقييم الأداء للعاملين في الشركة/ المصنع بناءاً على قدراتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	30	0.3	48	0.48	22	0.22	3.05	0.85
23	أعتقد بأنه يتم تحديد نظام تقييم الأداء على أساس فردي / جماعي بحيث يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمصنع.	33	0.33	45	0.45	22	0.22	3.07	0.85
24	يوفر تقييم الأداء المعلومات من أجل التخطيط لأعداد برامج تدريبية.	29	0.29	47	0.47	24	0.24	2.98	0.89
25	تتسم عملية تقييم الأداء بالموضوعية والعدالة.	37	0.37	40	0.4	23	0.23	3.03	0.96
26	يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع الموظفين دون تحيز.	41	0.41	35	0.35	24	0.24	3.2	1.13
27	يتم إعلام الموظف بنتائج تقييمه السنوية.	45	0.45	31	0.31	24	0.24	3.23	1.22

يبين الجدول رقم (6 -5) أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد تراوحت بين (3.23) و (2.98)، وهي بشكل عام تشير إلى درجة تطبيق متوسطة، حيث كانت الفقرة رقم (27) ونصها " يتم إعلام الموظف بنتائج تقييمه السنوية " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.23)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (26) وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.21) والتي تبين أن أفراد

العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن الشركة / المصنع تطبق نظام تقييم الأداء دون تحيز، مما يدل على رضا واضح عن إفصاح المنشأة لتقييم العمال لديها، وجاءت الفقرة رقم (24) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.98)، ليعكس درجة تطبيق متوسطة والتي تعكس آراء أفراد العينة على أن تقييم الأداء يوفر المعلومات من أجل التخطيط لأعداد برامج تدريبية.

السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق الإبداع الإداري لدى مدراء وموظفين الموارد البشرية في القطاع الصناعي الأردني؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري في الشركة/ المصنع، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم (7 -5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفين القطاع الصناعي الأردني (ن =100)

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الحساسية للمشكلات	3.34	0.86	متوسطة
3	روح المجازفة	3.54	0.91	مرتفعة
2	الطلاقة	3.65	0.78	مرتفعة
4	الأصالة	3.62	0.69	مرتفعة
5	المرونة	3.54	0.76	مرتفعة

يبين الجدول(7 -5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.65) و (3.34)، ومعظمها كانت بمستوى مرتفع حيث جاءت الطلاقة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.65)، تلاه في المرتبة الثانية الأصالة بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، تلاه في المرتبة الثالثة روح المجازفة بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، بينما جاء المرونة بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ

(3.54) والمرتبة الأخيرة جاء الحساسية للمشكلات وبمتوسط حسابي بلغ (3.34)، وهذا يشير على تطبيق الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة في القطاع الصناعي الأردني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Potts,2009) و(المجادلة،2009)، والتي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى جميع أفراد العينة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى الإبداع الإداري لتقديرات أفراد عينة الدراسة:

أولاً: الحساسية للمشكلات:

يتضمن هذا البعد (4) فقرات، وأرادت الباحثة من هذه الفقرات التعرف على درجة الحساسية للمشكلات لدى أفراد العينة العاملين في القطاع الصناعي الأردني، ويوضح جدول رقم (8-5) آراء أفراد العينة حول درجة الحساسية للمشكلات، حيث جاء بدرجة متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام والذي بلغت قيمته (3.34) كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.91-1.06) مما يعني أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة كان كبير نسبياً، حيث يظهر من الفقرات (1،2) أن هناك تقارب في إجابات عينة الدراسة، أما بقية الفقرات فتظهر إن هناك تباعد في إجاباتهم، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا البعد كما هي موضحة في الجدول رقم (8-5) الآتي:

جدول رقم (8 -5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحساسية للمشكلات (ن=100)

الرقم	الفقرات(1 -4)	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
1	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	46	0.46	37	0.37	17	0.17	3.26	0.91
2	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	42	0.42	41	0.41	17	0.17	3.20	0.91
3	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	64	0.64	21	0.21	15	0.15	3.64	1.06
4	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	57	0.57	26	0.26	17	0.17	3.43	0.97

يبين الجدول أعلاه رقم (8 -5) على أن استجابة أفراد العينة تراوحت بين مرتفع ومتوسط بمتوسط حسابي تراوح بين (3.64) و(3.20)، حيث كانت الفقرة رقم (3) ونصها "أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل"في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع حيث بلغ (3.64) وهو ايجابي مما يعزز مبدأ التخطيط، وجاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي متوسط حيث بلغ (3.20) وتدل هذه النتيجة على ضعف الأفراد في وضع خطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.

ثانياً: روح المجازفة:

يتضمن هذا البعد (4) فقرات، وأرادت الباحثة من هذه الفقرات التعرف على درجة روح الجازفة لدى أفراد العينة، ويوضح الجدول رقم (9 -5) آراء أفراد العينة حول درجة روح المجازفة لديهم،حيث جاء بدرجة مرتفعه بدلالة المتوسط الحسابي العام حيث بلغت قيمته (3.54)، كما تراوحت قيم الانحراف

المعياري بين (0.82 -1.06) مما يعني أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة كان كبير نسبياً، حيث يظهر من الفقرات (7،8) أن هناك تباعد في إجابات أفراد العينة، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا البعد كما هي موضحة في الجدول رقم (9-5) الآتي:

جدول رقم (9-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات روح المجازفة (ن=100)

الرقم	الفقرات (8-5)	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
5	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية وتحمل نتائجها.	54	0.54	38	0.38	8	0.08	3.58	0.91
6	أرغب بالعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	60	0.6	30	0.3	10	0.1	3.82	1.05
7	أقترح حلول إبداعية غير مجربة.	55	0.55	39	0.39	6	0.06	3.62	0.82
8	أرفض الحلول الشائعة إذا كانت خاطئة في العمل وأتحمل مسؤوليات اتجاه ذلك.	56	0.56	24	0.24	20	0.2	3.51	1.06

يبين الجدول رقم (9-5) إن المستوى العام لبعد روح مجازفة جاء بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت متوسطات الحسابية بين (3.82) و(3.51)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.82) والتي تبين أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على العمل ضمن فريق تسودة روح المجازفة. كما جاءت الفقرة رقم(8) بمتوسط حسابي بلغ (3.51) بالمرتبة الأخيرة حيث أن آراء أفراد العينة تعكس رفضهم للحلول الشائعة إذا كانت خاطئة في العمل، وتحملهم مسؤوليات اتجاه ذلك.وتدل المؤشرات على أن أفراد العينة يتمتعون بروح المجازفة وأخذهم زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، فضلا عن تحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقومون بها.

ثالثاً: الطلاقة

يتضمن هذا البعد (4) فقرات، وأرادت الباحثة من هذه الفقرات التعرف على درجة الطلاقة الفكرية لدى أفراد العينة،كما يوضح جدول رقم (10 -5)، والذي يشير إلى درجة الطلاقة لدى أفراد العينة جاءت مرتفعة، بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3.65). كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.90-0.77) مما يعني أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة كان كبير نسبياً، حيث يظهر من الفقرات (10،12) أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة، أما بقية الفقرات فتظهر أن هناك تباعد في إجاباتهم، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما هي موضحة في جدول رقم (10 -5) الآتي:

جدول رقم (10 -5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الطلاقة (ن=100)

الرقم	الفقرات (12 -9)	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
9	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	60	0.60	29	0.29	10	0.1	3.61	0.90
10	لدي القدرة على تقييم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	56	0.56	35	0.35	9	0.09	3.57	0.86
11	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	57	0.57	36	0.36	7	0.07	3.54	0.77
12	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.	69	0.69	23	0.23	8	0.08	3.70	0.85

يبين الجدول أعلاه رقم (10 -5) أن قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد تراوحت بين (3.70) و (3.54)، وهي بشكل عام تشير إلى مستوى مرتفع، حيث جاءت الفقرة رقم (12) ونصها " لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً " في المرتبة

الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وتعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة لديهم القدرة الواضحة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة ويُسر وصياغتها بما يتناسب مع الموقف. تلتها في المرتبة الثانية فقرة رقم (9) بمتوسط حسابي بلغ (3.61) والتي تبين ان الأفراد لديهم القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل وهذا ما تتفق عليه مع بعد روح المجازفة. كما تلتها في المرتبة الأخيرة فقرة رقم (11) بمتوسط حسابي بلغ(3.54) والتي تبين أن أفراد العينة لديهم قدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة بدرجة مرتفعة .

رابعاً: الأصالة

يتضمن هذا البعد (5) فقرات، وأرادت الباحثة من هذه الفقرات التعرف على مستوى الأصالة لدى أفراد العينة،كما يوضح جدول رقم (11 -5)، والذي يشير إلى مستوى الأصالة لدى أفراد العينة جاءت مرتفعة، بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3.62). كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.79 -1.06) مما يعني أن التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة كان كبير نسبياً، حيث يظهر من الفقرات (17،14) أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة، اما بقية الفقرات فتظهر ان هناك تباعد في إجاباتهم، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما هي موضحة في جدول رقم (11 -5) الآتي:

جدول رقم (11 -5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأصالة (ن=100)

الرقم	الفقرات (17 -13)	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط	الانحراف
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	الحسابي	المعياري
13	أنجز ما يسند ألي من أعمال بأسلوب متجدد.	58	0.58	34	0.34	8	0.08	3.59	0.84
14	أبتعد عن تكرار ما يفعله الأخرين في حل مشكلات العمل.	56	0.56	33	0.33	11	0.11	3.48	0.81
15	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	67	0.67	22	0.22	11	0.11	3.78	1.06
16	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	63	0.63	25	0.25	12	0.12	3.61	0.96
17	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.	61	0.61	34	0.34	5	0.05	3.65	0.79

يبين جدول رقم (11 -5) أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية بلغت بين (3.78) و(3.48) تراوحت الدرجة بين مرتفعة ومتوسطة ، حيث جاء بالمرتبة أولى بدرجة مرتفعة الفقرة رقم (15) والتي تنص على " أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل" وهذا يدل على أن افراد العينة هم أشخاص يواكبون التغيير والتطور المستمر في إجراءات العمل، كما جاءت الفقرة رقم (17) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.65) وأيضاً بدرجة مرتفعة، وتدل النتيجة على أن أفراد العينة لديهم القدرة بإنتاج أفكار جديدة غير شائعة، وجاء في المرتبة الأخيرة فقرة رقم (14) بمتوسط حسابي (3.48) بدرجة متوسطة والتي تدل على أن الأفراد العاملين مواكبون التغيير وإنتاج أفكار غير شائعة وجديدة.

خامساً: المرونة

يتضمن هذا البعد (5) فقرات، وأرادت الباحثة من هذه الفقرات التعرف على درجة المرونة لدى أفراد العينة،كما يوضح جدول رقم (12 -5)، والذي يشير إلى درجة المرونة لدى أفراد العينة جاءت مرتفعة، بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3.54). كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.83 -0.98) مما يعني ان التباين في اتجاهات أفراد عينة الدراسة كان كبير نسبياً، حيث يظهر من الفقرات (18،22) أن هناك تقارب في إجابات أفراد عينة الدراسة، أما بقية الفقرات فتظهر ان هناك تباعد في إجاباتهم، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما هي موضحة في جدول رقم (12 -5) الآتي:

جدول رقم (12 -5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المرونة(ن=100)

الرقم	الفقرات (22 -18)	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
18	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	56	0.56	35	0.35	9	0.09	3.57	0.83
19	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	58	0.58	35	0.35	7	0.07	3.76	0.94
20	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	69	0.69	23	0.23	8	0.08	3.86	0.98
21	أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة.	44	0.44	45	0.45	11	0.11	3.38	0.86
22	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	53	0.53	39	0.39	8	0.08	3.51	0.84

يبين الجدول رقم (12 -5) إن المستوى العام للمرونة لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة ومتوسطة بدلالة المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين (3.86) و(3.38) والتي تشير إلى ان افراد العينة لديهم قدرة عالية على تغيير موقفهم بدون تردد عندما يقتنعون بعدم صحته، حيث جاءت

بالمرتبة الأولى الفقرة رقم (20) بدرجة مرتفعة وبدلالة المتوسط الحسابي (3.86)، كما يلاحظ من الجدول أن أقل مستوى إجابة وبالمرتبة الأخيرة للفقرة رقم (21) " أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة " إذ بلغ متوسط الحسابي (3.38) وهذا يشير إلى أن أفراد العينة لديهم القدرة المتوسطة على إحداث كل فترة تغيرات في أساليب العمل، وبالتالي دلت هذه المؤشرات على انه يوجد قابلية لدى العاملين في تحسين مستواهم الإبداعي انسجاما مع ظروف المؤسسات التي يعملون بها.

السؤال الثالث:ما مستوى استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر مدراء وموظفين الموارد البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي، التوظيف(الاختيار والتعيين)، تنمية وتدريب الموارد البشرية،تقييم الأداء، وفيما يلي توضيح لكل وظيفة على حدا.

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

جدول رقم (13 -5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تخطيط الموارد البشرية (ن=100)

الرقم	الفقرات (4-1)	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
1	التوسع في تطبيق اللامركزية،وتخفيف الرقابة الإدارية على الأداء.	39	0.39	52	0.52	9	0.09	3.36	0.84
2	وضع خطط تدعم تطوير الأفكار الإبداعية.	47	0.47	26	0.26	27	0.27	3.27	1.06
3	تحرص إدارة الموارد البشرية على استمرار العاملين المبدعين في العمل والاحتفاظ بهم.	43	0.43	29	0.29	28	0.28	3.17	1.16
4	تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في الشركة/المصنع لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشكلات.	34	0.34	29	0.29	37	0.37	2.98	1.16

يبين الجدول رقم (13 -5) أعلاه أن تخطيط الموارد البشرية يحقق الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، بدلالة المتوسط الحسابي الذي تراوح بين (3.36) و(2.98)، ويلاحظ ان أقل مستوى إجابة وهو فقرة رقم (4) والتي تنص "تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في الشركة / المصنع لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشكلات" وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.98)، وهذا يشير على أن المؤسسات التي يعملون بها تهيئ بدرجة متوسطة الأجواء المناسبة لإطلاق وتحفيز مواهبهم وإبداعاتهم وذلك لإنجاز أعمالهم، كما جاءت أعلى مستوى إجابة فقرة رقم (1) بدلالة المتوسط الحسابي (3.36) وبدرجة متوسطة، التي تدل على أن الشركات / المصانع في القطاع الصناعي الأردني تعمل على توسع في تطبيق اللامركزية، وتخفيف الرقابة على الأداء وهذا يدل عل الثقة بين المؤسسات والعاملين.

ثانياً: الاستقطاب (الاختيار والتعيين)

جدول رقم (14-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التوظيف (الاختيار والتعيين) (ن=100)

الرقم	الفقرات (5-10)	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
5	تتبع الشركة/المصنع سياسة التوظيف الداخلي لأصحاب الكفاءات العلمية وتنمية الجهود المتميزة.	40	0.4	29	0.29	31	0.31	3.20	1.14
6	تركز مقابلات التوظيف في الشركة/المصنع على جوانب السلوك الإبداعي.	27	0.27	50	0.5	23	0.23	3.00	0.82
7	الاستقطاب من خارج الشركة/المصنع تراعي الانتباه للميزات الإبداعية لدى الأفراد.	44	0.44	28	0.28	28	0.28	3.16	0.97
8	تتبنى الشركة /المصنع أساليب حديثة في الاختيار والتعيين أكثر فاعلية وأقل تكلفة.	44	0.44	23	0.23	33	0.33	3.05	1.14
9	تقدم الشركة/ المصنع التسهيلات اللازمة لاستقطاب الأفراد المبدعين.	34	0.34	29	0.29	37	0.37	2.92	1.23
10	تراعي الشركة/المصنع استقطاب الكفاءات المتميزة مما يساعد على تحقيق ميزة الإبداع الإداري.	33	0.33	29	0.29	38	0.38	2.99	1.12

يبين جدول رقم (14-5) أن بعد التوظيف (الاختيار والتعيين) جاء بدرجة متوسطة بدلالة المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين (3.20) و(2.92)، حيث أعلى إجابة كانت للفقرة رقم (5) والتي تنص " تتبع الشركة / المصنع سياسة التوظيف الداخلي لأصحاب الكفاءات العلمية وتنمية الجهود المتميزة" بدلالة المتوسط الحسابي (3.20) بدرجة متوسطة، وهذا يشير على المؤسسات تتبع التوظيف الداخلي بدرجة متوسطة وهذا يعزز دوران العمل لاصحاب الكفاءات العلمية والجهود

المتميزة.وجاءت أقل إجابة فقرة رقم (9) بدلالة المتوسط الحسابي (2.92) وبدرجة متوسطة والتي تشير ان الشركات / المصانع القطاع الصناعي تقدم تسهيلات متوسطة لاستقطاب الافراد المبدعين.

ثالثاً: التطوير والتدريب

جدول رقم (15 -5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التطوير والتدريب (ن=100)

الرقم	الفقرات (15 -11)	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
11	تشجع الشركة /المصنع العمل بروح الفريق الواحد لحل المشكلات المعقدة بطرق إبداعية.	32	0.32	33	0.33	35	0.35	2.97	1.13
12	تشجع الشركة /المصنع المقترحات المقدمة من قبل الموظفين لتحسين العمل.	32	0.32	38	0.38	30	0.3	2.92	1.18
13	التدريب يؤدي إلى تحسن في اداء الموظفين وتحفيزهم للعمل بالشكل المطلوب.	41	0.41	45	0.45	14	0.14	3.40	0.95
14	تنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الأراء بين العاملين يؤدي إلى زيادة التفكير الإبداعي.	42	0.42	22	0.22	36	0.36	3.07	1.28
15	الإبداع الإداري في شركة/المصنع أدى إلى تنمية ثقافة التطوير والتحسين المستمر وتأكيد الالتزام بالجودة الشاملة.	31	0.31	37	0.37	32	0.32	3.04	1.01

يبين جدول رقم (15 -5) أعلاه على أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.04) و(2.92) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت أعلى إجابة فقرة رقم (13) بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.40) التي تشير على أن أفراد العينة يوافقون على أن تدريب يؤدي بدرجة متوسطة إلى تحسين في أداء

الموظفين وتحفيزهم بشكل المطلوب للعمل.كما جاءت أقل إجابة فقرة رقم (12) بدلالة المتوسط الحسابي (2.92) وبدرجة متوسطة وتنص " تشجع الشركة / المصنع المقترحات المقدمة من قبل الموظفين لتحسين العمل " وهذا يشير أن التشجيع من قبل الشركة / المصنع لمقترحات الموظفين في سبيل تحسين العمل جاء بدرجة متوسطة.

وتخالف هذه النتيجة دراسة (شتات، 2003) والتي أشارت ان ممارسة التدريب الإبداعية تمارس بدرجة كبيرة.

رابعاً: تقييم الأداء

جدول رقم (16 -5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تقييم الأداء (ن=100)

الرقم	الفقرات (17 -16)	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
16	ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الانجاز في العمل وسيلة لتحسين الإبداع الإداري.	44	0.44	34	0.34	22	0.22	3.27	1.10
17	الشفافية في الإعلان عن معايير تقييم الأداء والمكافأة على الانجاز هي من أهم الأسس المتبعة في الشركة /المصنع من أجل تنمية الإبداع الإداري.	34	0.34	41	0.41	25	0.25	3.20	1.06

يبين جدول رقم (16 -5) أعلاه حيث دلت مؤشرات على أن أعلى إجابة للفقرة رقم (1.06) بدلالة المتوسط الحسابي (3.27) والتي تشير إن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على أن لتحسين الإبداع الإداري ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ، وجاءت أقل إجابة فقرة رقم (17) بمتوسط حسابي(3.20) والتي تدل بدرجة متوسطة إن أهم الأسس المتبعة في شركات/ مصانع القطاع الصناعي من أجل تنمية الإبداع هو الشفافية في الإعلان عن معايير تقييم الأداء.

جدول رقم (17 -5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات رأي العاملين حول أستخدام وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري(ن=100)

الرقم	الفقرات (3-1)	كبيرة		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
1	إلى أي مدى تعتقد إن إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى إحداث الإبداع الإداري في الشركة /المصنع.	48	0.48	34	0.34	18	0.18	3.40	1.02
2	إلى أي مدى تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية.	41	0.41	41	0.41	18	0.18	3.29	0.93
3	إلى أي مدى تعتقد بوجود إبداع الإداري.	42	0.42	36	0.36	22	0.22	3.26	0.97

يبين جدول رقم (17 -5) أعلاه حول رأي العاملين بشكل عام حول وظائف إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، حيث جاءت أعلى إجابة فقرة رقم (1) بدلالة المتوسط الحسابي (3.40) الذي يشير أن إدارة الموارد البشرية تؤدي الى الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، كما جاءت أقل إجابة فقرة رقم(3) التي تدل على وجود الإبداع الإداري بدرجة متوسطة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.26)، وهذه النتائج تشير إلى أن القطاع الصناعي بحاجة أكثر لتطوير في الموارد، أيضا إعادة تأهيل الموارد لأنه قطاع يعتمد على الإبداع والابتكار ويتميز بالنمو والتنافسية.

السؤال الرابع :هل هناك علاقة إيجابية بين مستوى الإبداع الإداري والخصائص الديموغرافية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة الإجمالية ، عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية ، المستوى الإداري ، المسمى الوظيفي).

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الابداع الإداري والخصائص الديموغرافية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات

الخبرة الإجمالية، عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، المستوى الإداري، المسمى الوظيفي).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار (T- Test) للجنس، و اختبار (One- Way ANOVA) للعمر ، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الإجمالية، عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية ، المستوى الإداري ،المسمى الوظيفي والجداول أدناه توضح ذلك.

1. الجنس

أما فيما يتعلق بنتائج اختبار (T- Test) لتحديد الفروقات بين متغير الجنس وأبعاد الإبداع الإداري، فهي مبينة كما يظهر في الجدول رقم (18 -5).

نتائج إختبار (T- test) للتعرف على الفروقات بين متغير الجنس وأبعاد الإبداع الإداري

جدول رقم (5-18)

الابعاد	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		قيمة (T)	الدلالة الاحصائية
	ذكر N=64	انثى N=36	ذكور N=64	اناث N=36		
الحساسية للمشكلات	3.4	3.0	0.82	0.87	3.96	0.49
روح المجازفة	3.7	3.1	0.72	0.75	5.95	0.59
الطلاقة	3.8	3.3	0.82	0.68	8.32	0.41
الاصالة	3.6	3.5	0.90	0.93	8.94	0.24
المرونة	3.6	3.4	0.74	0.71	7.09	0.80

يتضح من الجدول رقم (18- 5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.05\geq\alpha$) بين الذكور والإناث في تقديرهم لمستوى الإبداع وتعزى هذه النتيجة الى ان مستوى الإبداع لدى الذكور والاناث متساوي دون وجود فرق بينهما .

2. الفئة العمرية

أما فيما يتعلق بنتائج اختبار (One- Way ANOVA) لتحديد الفروقات بين الفئات العمرية وأبعاد الإبداع الإداري، فهي مبينة كما يظهر في الجدول رقم (19 -5).

جدول (19 -5)

نتائج اختبار (one- way Anova) لتحديد الفروقات بين الفئات العمرية وأبعاد الإبداع الإداري

الابعاد	المتوسط الحسابي				الدلالة الإحصائية
	اقل من 30 N=23	30-40 N=51	40-50 N=23	50سنة فاكثر N=3	
الحساسية للمشكلات	3.3	3.2	3.5	3.6	0.12
روح المجازفة	3.5	3.5	3.6	3.8	0.31
الطلاقة	3.6	3.5	3.6	4.1	0.21
الأصالة	3.8	3.5	3.5	4.0	0.16
المرونة	3.8	3.3	3.5	4.5	0.70

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(19 -5) يتبين لناعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) بين كافة الفئات العمرية في تقديرهم لمتغيرات الدراسة متساوي ، باستثناء المرونة يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق المستوى الإبداعي ويعزى لمتغيرات الفئات العمرية.

3. المؤهل العلمي

ويبين الجدول رقم (20 -5) نتائج اختبار (One- Way ANOVA) لتحديد الفروقات في أبعاد الإبداع الإداري حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (20 -5)

نتائج اختبار(one- way Anova) لتحديد الفروقات في أبعاد الإبداع الإداري حسب المؤهل العلمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي			الدلالة الإحصائية
	دبلوم N=11	بكالوريوس N=79	دراسات عليا N=10	
الحساسية للمشكلات	3.1	3.3	3.9	0.21
روح المجازفة	3.2	3.6	3.4	0.69
الطلاقة	3.1	3.6	3.9	0.55
الأصالة	3.3	3.6	3.7	0.20
المرونة	3.5	3.5	3.4	0.32

أثبتت النتائج الواردة في الجدول رقم (20 -5) لايوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين كافة المستويات العلمية في تقديرهم لمستويات الإبداع الإداري .

4. عدد سنوات الخبرة الإجمالية

أما فيما يتعلق بتحديد الفروقات في تقييم أبعاد الإبداع الإداري حسب عدد سنوات الخبرة الإجمالية، فجدول رقم(21 -5) يبين ملخصاً لهذه النتائج.

جدول (21 -5)

نتائج اختبار(one- way Anova) لتحديد الفروقات في أبعاد الإبداع الإداري بناء على عامل الخبرة الإجمالية

الابعاد	المتوسط الحسابي				الدلالة الإحصائية
	اقل من 5 سنوات N=20	5- 10 سنوات N=30	15 -10 سنة N=31	اكثر من 15 سنة N=19	
الحساسية للمشكلات	3.4	3.2	3.4	3.2	0.54
روح المجازفة	3.5	3.5	3.5	3.5	0.91
الطلاقة	3.7	3.4	3.7	3.7	0.82
الأصالة	3.7	3.4	3.6	3.6	0.51
المرونة	3.7	3.4	3.5	3.6	0.34

أثبتت النتائج الواردة في الجدول رقم(21 -5)عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≥0.05) بين أبعاد تقييم مستوى الإبداع الإداري وعامل الخبرة الإجمالية في تقديرهم لمتغيرات الدراسة .

5. عدد سنوات الخبرة في إدارة الموارد البشرية

أما فيما يتعلق بنتائج اختبار (One- Way ANOVA) لتحديد الفروقات في تقييم أبعاد الإبداع الإداري حسب عدد سنوات الخبرة في إدارة الموارد البشرية، فجدول رقم (22 -5) يبين ملخصاً لهذه النتائج.

جدول (22 -5)

نتائج اختبار(one- way Anova) لتحديد الفروقات في تقييم أبعاد الإبداع الإداري بناء على عامل الخبرة في ادارة الموارد البشرية

الابعاد	المتوسط الحسابي				الدلالة الإحصائية
	اقل من 5 سنوات N=20	5- 10 سنوات N=30	10- 15سنة N=31	أكثر من 15 سنة N=19	
الحساسية للمشكلات	3.3	3.2	3.5	3.3	0.35
روح المجازفة	3.5	3.5	3.6	3.3	0.41
الطلاقة	3.5	3.7	3.7	3.7	0.12
الأصالة	3.6	3.5	3.7	3.6	0.30
المرونة	3.6	3.3	3.6	3.3	0.40

أثبتت النتائج الواردة في الجدول رقم (5 -22) لايوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥0.05) بين كافة مستويات الخبرة في إدارة الموارد البشرية في تقديرهم لمتغيرات الدراسة .

6. المستوى الإداري

وفيما يتعلق بنتائج اختبار (One- Way ANOVA) لتحديد الفروقات في أبعاد تقييم مستويات الإبداع الإداري بناء على عامل المستوى الإداري، فهي مبينة كما يظهر في الجدول رقم (5- 22).

جدول (23 -5)

نتائج اختبار(one- way Anova) لتحديد الفروقات في أبعاد الإبداع الإداري بناء على عامل المستوى الإداري

الأبعاد	المتوسط الحسابي			الدلالة الإحصائية
	إدارة دنيا	إدارة وسطى	إدارة عليا	
الحساسية للمشكلات	3.4	3.2	3.5	0.59
روح المجازفة	3.5	3.4	3.9	0.71
الطلاقة	3.6	3.5	3.8	0.53
الأصالة	3.7	3.5	3.7	0.42
المرونة	3.7	3.4	3.6	0.88

أثبتت النتائج الواردة في الجدول رقم (23 -5) لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين كافة المستويات الإدارية في تقديرهم لمتغيرات الدراسة .

7. المسمى الوظيفي

ويبين الجدول رقم (24 -5) نتائج اختبار (One- Way ANOVA) لمعرفة الفروقات في أبعاد تقييم مستويات الإبداع الإداري بناء على عامل المسمى الوظيفي.

جدول (24 -5)

نتائج اختبار(one- way Anova) لتحديد الفروقات في ابعاد الإبداع الإداري بناء على عامل المسمى الوظيفي

الأبعاد	المتوسط الحسابي			الدلالة الإحصائية
	مدير	رئيس قسم	موظف	
الحساسية للمشكلات	3.5	3.4	3.3	0.74
روح المجازفة	3.7	3.7	3.4	0.17
الطلاقة	2.7	3.8	3.5	0.16
الأصالة	3.7	3.6	3.6	0.62
المرونة	3.6	3.5	3.5	0.86

أثبتت النتائج الواردة في الجدول رقم(5-24) لايوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات وفي مستوى الإبداع ككل . اي ان مستوى الإبداع الإداري لدى جميع موظفي القطاع الصناعي موجود بدرجة متساوية دون وجود فرق بينهم. وهذا يدل على أن المركز الوظيفي لا يؤثر على مستوى الإبداع الإداري في المجالات المختلفة. وهذه النتائج تتفق مع دراسة (نصيرات ،2013) والتي أشارت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

تمهـيد

يتضمن هذا الفصل من الدراسة أهم النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الباحثة حول استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في القطاع الصناعي الأردني، من خلال التحليل الإحصائي ولما تم جمعة من معلومات.

أولاً: ملخص النتائج

- أشارت النتائج إلى أن استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع الصناعي الأردني جاء بدرجة متوسطة.
- دلّت النتائج على انه يوجد رضا لدى العاملين بمستوى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية لدى المؤسسات التي يعملون بها.
- أظهرت الدراسة أن هنالك مستوى عالي من الإبداع الإداري لدى موظفي القطاع الصناعي الأردني.
- وبينت النتائج انه يوجد قابلية لدى العاملين في تحسين مستواهم الإبداعي انسجاما مع ظروف المؤسسات التي يعملون بها.
- كما أشارت النتائج أن وظائف إدارة الموارد البشرية تحقق الإبداع الإداري بدرجة متوسطة في القطاع الصناعي الأردني.
- أشارت النتائج انه يوجد رضا لدى العاملين بمستوى الاهتمام الذي تحققه المنشأة لرفع مستوى الإبداع الإداري لدى الأفراد.

- بينت النتائج أن وظيفة الاستقطاب (الاختيار والتعيين)، والتطوير والتدريب، وتقييم الأداء سجلت أعلى النسب، وهذا يدل على قدرة المؤسسات التي يعملون بها في تحقيق مستويات مختلفة في الاهتمام بالموارد البشرية في جميع مراحل العمل.
- وأظهرت النتائج ان إدارة المنشآت الصناعية لديها القدرة على أحداث إبداع إداري لدى الأفراد وتطويرهم وقد لاقى ذلك استحسانا لدى الأفراد وحاز أيضا على ثقة عالية في سياسات الإدارة.
- كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الإجمالية، عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، المسمى الوظيفي، المستوى الإداري) وبين مستوى الإبداع الإداري.
- عدم الإدراك الفعلي من بعض الموظفين في القطاع الصناعي مفهوم الإبداع الإداري .

ثانياً: التوصيات:

اعتماداً على ما جاء في مضمون الدراسة وعلى ضوء النتائج توصي الباحثة بالأمور التالية :

- تطوير استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع تغيرات العصر خاصة التقنية والتكنولوجية.
- رفع مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في القطاع الصناعي بواسطة استخدام أساليب التدريب والتطوير.
- تطوير عامل الخبرة لدى العامين في القطاع الصناعي من خلال تطوير بيئة الأعمال بما يحقق إنتاجية أعلى للمنشآت.
- إعطاء مزيد من التفاعل بين الجنسين داخل العمل ومراعاة التوزيع العادل في التوظيف بما يحقق أهداف المنشأة.
- استحداث جهة تختص في مجال الإبداع، في كل منشأة من أجل تأصيل الأعمال، والأفكار الإبداعية وتنميتها.
- خلق وإيجاد دوائر تعنى بالمبدعين داخل الشركات / المصانع، وتشجيع استثمار المبدعين من فئة الشباب، ووجود آلية تقييم موضوعية لتمييز المبدعين.
- إيلاء موضوع الإبداع الإداري أهمية كبيرة في القطاع الصناعي، وذلك مساهمة في تعميم أوسع لمواضيع الإبداع، وتعزيز المبدعين.
- العمل على تعزيز روح الإبداع والاهتمام بالعاملين لديهم عن طريق الاهتمام الفعال بأفكارهم ومقترحاتهم الجديدة وتقدير آراءهم ومكافئتهم عليها.
- خلق بيئة مناسبة لممارسة الإبداع، مما يساعد في اكتشاف المبدعين.

المراجع العربية:

أبو توته، عبدالرحمن محمد (1999). **علم الإجرام**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

أبو دولة، جمال ؛ صالحية، لؤي محمد (2005). تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد الخامس والعشرون، العدد الأول، يونيو.

أبو زيد، ذياب (2003). **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص**: دراسة ميدانية مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

أبو عامر، محمد زكي (1992). **دراسة في علم الإجرام والعقاب**، ط3، الدار الجامعية للطباعة والنشر، عمان: الأردن.

أبو عامر، محمد زكي (1993). **دراسة في علم الإجرام والعقاب**، ط3، الدار الجامعية للطباعة والنشر، عمان: الأردن.

أبوشيخة، نادر (2000). **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

الأعسر، صفاء(2002). **الإبداع في حل المشكلات**. دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة.

بابكر، فيصل (2001). **التفكير الإبداعي**. الدار السعودية للنشر والتوزيع، الدمام:.

البشابشة، سامر عبدالمجيد(2005). أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، **دراسات العلوم الإدارية**، مجلد 32، عدد2.

بقلة، لبنى عطاالله سعيد (2004). **واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الجديناوي، جادالله (2002). **الإبداع في القطاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في محافظات الشمال**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

جروان، فتحي عبد الرحمن(2002).**الإبداع، مفهومه، معاييره، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية**. دار الفكر، عمان: الأردن.

جروان، فتحي عبد الرحمن (2008). **الموهبة والتفوق والإبداع**، ط3، دار الفكر، عمان: الأردن.

الجعبري، طارق (2008). **دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين**، رسالة ماجستير جامعة القدس، فلسطين.

الجيوسي، محمد رسلان؛ جاد الله، جميلة (2005). **الإدارة علم وتطبيق**، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان: الأردن.

حريم، حسين،(2003). **إدارة المؤسسات**: منظور كلي، ط1، دار حامد ، عمان: الأردن.

حريم، حسين،(2004). **السلوك التنظيمي**، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

الحقباني، تركي عبدالرحمن (1997). **أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

حمود، خضير ؛ الخرشة، ياسين (2006). **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة، عمان: الأردن.

الحياصات، خالد محمد(2007). معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية، من وجهة نظر المديرين، **مجلة دراسات، الجامعة الأردنية**، المجلد (34)، العلوم الإدارية، تموز.

الحيزان، عبد الإله (2002). **لمحات عامة في التفكير الإبداعي**. الرياض: مطابع أضواء المنتدى.

درويش، زين العابدين (2003). **تنمية الإبداع منهجية وتطبيقية**. القاهرة: دار المعارف.

الدهان، أميمة،(1992). **نظريات منظمات الأعمال**، ط1، مطبعة الصفدي، عمان: الأردن.

الدهان، أميمة ومخامرة، محسن (1988). العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية: **دراسات العلوم الإنسانية**، بحث منشور، العلوم الإدارية والاقتصاد، مج 15، الأردن.

الديري، علي (2011). **إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي 2006-2010**، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا.

رشيد، مازن فارس(2001). مجموعة النيل العربية طباعة نشر وتوزيع.

رشيد، أميمه (1992). **نظريات منظمات الأعمال**، الناشر المؤلف ، عمان: الأردن.

الرمضان، عادل (2009). **نموذج مقترح لتطوير الممارسات الإبداعية لدى القادة الإداريين في ضوء تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

زويلف، مهدي (2001). **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

السالم، مؤيد؛ صالح، عادل(2002). **إدارة الموارد البشرية**:مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد: الأردن.

السرور، ناديا هايل (2002). **مقدمة في الإبداع**، (ط1)، دار وائل، عمان: الاردن.

السكارنة، بلال (2011). **الإبداع الإداري**، دار المسيرة، عمان: الأردن.

السويدان، طارق؛ العدلوني، محمد (2002). **مبادئ الإبداع**. الكويت: شركة الإبداع الخليجي للنشر والتوزيع.

السويدان، طارق والعدلوني، محمد (2004). **مبادئ الإبداع**، ط 3، الرياض -السعودية، قرطبة للنشر والتوزيع والإبداع الخليجي.

السويطي، شبلي (2009). واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية. **المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة**. "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة".

شتات، إيناس (2003). **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

شحادة، نظمي (2000). **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

الشواف، سعيد (2000). تحديات وتوقعات في الألفية الثالثة، **مجلة التدريب والتقنية**، الرياض، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني .

صالح، مفتاح (2004). إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، **الملتقى الدولي الاول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية**، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقة 9 - 10 مارس.

صيام، محمد رشدي عايش (2007). **فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الصيرفي، محمد (2005). **مفاهيم إدارية حديثة**، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003).**الإدارة الرائدة**، ط1، عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

الضمور، فيروز مصلح (2003). **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

الضمور، هاني (2008). **تسويق الخدمات**، ط4، عمان: دار وائل؟

الطجم، عبدالله بن عبد الغني (2000). **التطوير التنظيمي**:المفاهيم – النماذج – الاستراتيجيات، جده، دار حافظ للنشر والتوزيع.

الطيار، هديل (2010). إدارة المعرفة **وتأثيرها على ممارسة الإبداع الإداري كما يراها العاملون في وزارة الصحة العراقية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك : الاردن.

عبد الباقي، صلاح الدين (2000). **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، الدار الجامعية، القاهرة.

عبدالعزيز، سعيد(2006) . **المدخل إلى الإبداع**، ط1، عمان: دار الثقافة.

عبدالوهاب،علي محمد (1980).القدرات الإبداعية للعاملين:أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها، **مجلة الإدارة العامة**، عدد 25، الرياض: معهد الإدارة العامة.

عبيدات، شذى(2003)، **واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك : الأردن.

العتيبي، محمد زويد (2007). **الطريق إلى الإبداع والتمييز الإداري**، ط1، عمان: دار الفجر للنشر والتوزيع.

العتيبي، محمد زويد (2011). **الطريق إلى الإبداع والتمييز الإداري**، ط2، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

عساف، عبد (1995). مقومات الإبداع في المنظمات المعاصرة، **مجلة الإداري**،(62)، 53 -29.

العساف، عبد المعطي محمد، (1994). **مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة**.

عقيلي، عمر، (1987). إدارة الأفراد، حلب، جامعة حلب.

علي، حسين (2001). **الإبداع في حل المشكلات**، دمشق: دار الرضا.

العميان، محمود (2010). **السلوك التنظيمي في منظمات العمل**، ط5، دار وائل، عمان: الأردن.

عناقرة، فاطمة نواف (1990). **خصائص المنظمات الإدارية الإبداعية كما يتصورها القادة الإداريون**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك: الاردن.

العنزي، بسام (2004).**الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري**: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العواد،عبدالله بن محمد (2005). **واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،السعودية.

العوضي، عائشة (2014). **فاعلية إدارة الموارد البشرية العالمية في فروع الجامعات الأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة**، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك.

عيسوه، هيثم حنا (2005).**أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

الفارس، سليمان ؛ ملدعون، عيسى ؛ مباركة، يسرى (2000).إدارة الموارد البشرية، **منشورات جامعة دمشق**.

فرمان، مها(2010). **أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي**: حالة دراسة في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

القاسمي، أميمة، عبدالعزيز(2002). **مفهوم الإبداع الإداري وتنميته**.بيروت، ورقة عمل مقدمة إلى **مؤتمر العربي الثالث**، في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية المنعقد في بيروت من 28-31 أكتوبر 2002م.

القحطاني، لاحق بن عبدالله (2007). **الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

القريوتي، محمد قاسم (2000).**السلوك التنظيمي** – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

القطاونة، منار (2000). **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي**: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

قيلي، عمر (2005). **إدارة الموارد البشرية المعاصر بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.

قنديل ، علاء (2010) . **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، دار الفكر، ط1، عمان : الأردن.

الكبيسي،سعدي مجيد (2001). **الأثر بين إستراتيجية المنظمة، وإستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية**: دراسة ميدانية في عينة المصارف الأهلية في العراق. أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية، بغداد.

الكناني، ممدوح (2005). **سيكولوجية الإبداع وأساليب تنميته**، ط1، دار المسيرة، عمان: الأردن.

اللوزي، موسى (2003). **التطوير التنظيمي** (أساسيات ومفاهيم حديثة) الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.

مجادلة، سمير (2009).**الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المحاضرين فيها**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

مخامرة، محسن ؛ الدهان، أميمة (1988).العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة المحدودة. **مجلة الدراسات**، الجامعة الأردنية، عمان، مجلد 15، عدد2.

المدهون، محمد (2005). **إدارة وتنمية الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، إبداع للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.

المرسي، جمال الدين (2003). **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية.

المعاني، أيمن وأخو ارشيدة، عبدالحكيم (2009). التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.**

المغربي، عبد الحميد (2001). **إدارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة.

المنصور، زهير (1985). **مقدمة في منهج الإبداع.الكويت** ؛ دار ذات السلاسل للطباعة والنشر.

النداوي، عبدالعزيز (2008). **عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

نصيرات، احمد (2013). **مستوى تطبيق العدالة التنظيمية وأثره على مستوى الإبداع الإداري في البنوك التجارية الأردنية في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

النمر، سعود (1990).**السلوك الإداري**، جامعة الملك سعود، الرياض.

النمر، سعود (1992).الإبداع الإداري (دراسة سلوكية)، **مجلة المدير العربي**،(117)،71-60.

هلال، محسن، النحاس، أيمن(2009). **مبادئ الإدارة**. الإسكندرية. مكتبة الوفاء القانونية.

هيجان، عبدالرحمن أحمد (1999). معوقات الإبداع في المنظمات السعودية.**مجلة الإدارة العامة**، عدد(1).الرياض:معهد الإدارة العامة.

المراجع الأجنبية:

Aguinis, H & ،.Kraiger, K. (2009). **Benefits of Training and Development for Individuals and Teams,** Organizations, and Society .Annual review of psychology,Vol. 60, pp 451-474.

Budhur, P.S. (2000)," **Strategic Integration and Development of Human Resource Management in the UK Manufacturing Sector**", British Journal of Management, Vol.1, No.11.

Chang, S.C and Lie , M.S(2008). The Linkage Between Knowledge Accumulation Capability and Organizational Innovation. **Journal of Knowledge Management,** Vol.12,No.1, PP 3-20.

Collins, Christopher & Clark, Kevin D. ,(2003). Strategic Human Resource Practice Top Management Team Social Network, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practice in Creating Organizational Competitive Advantage. **Academy of Management Journal** ,Vol.46,No. 6,pp740-751.

Davis, Janet P.(2008). **Determinants of Human Resources management performance on county efficiencies:** A study of Florida countries. University of Central Florida.

Dissler, Gary. (2003). **Human Resource Management,** 9th edition New Jersey: Prentice-Hall.

Edralin, Divina M ,(2010).**Human Resource Management Practice Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines**.DLSU Bussiness & Economics Review , Vol.19,No.2,pp 25-41.

Eggink ‹Maria Elizabeth.(2012).Innovation System Performance:How to Address the Measurement of a systems performance. **Journal of Innovation &Business Best Practice**; 2012,p8.

Ekvall, Goran (1996).Organizational Climate For Creativity & Innovation. European, **Journal of work and Organizational Psychology**,Vol.1, P105-123.

Ferris G.R., Russ G.S., Albanesa R.& Martocclio J. J.(1990), Personal Human Resource Management: Unionization & Strategy Determinates Of Organizational Performance , **Human Resource Planning_**,Vol.13 ,No.3,pp215-227.

Florida ,R., Cushing ,R.&Gales ,G.(2002) **When social capital stifles innovation.Harverd Business Review** ,Vol.80,N0.8,pp20-23.

Gray ,F.(2008) **Employee engagement lead to innovation** , or is it the other way around?(online Review)_[Accessed at May ,10,2009].

Guilford ,j.P(1986). **Creative talents**: Their nature, uses and development. Buffalo, NY: Bearly limited.

Hunmin , K.(2001). Approaches and means of innovation in Korean Local Government ,**The Innovation Journal** ,The Public Sector Innovation Journal ,Vol. 11,No.2,article 2.

Ivancevich, John ,M.(2004).**Human Resource Management**,9th ed , The McGraw-Hill Companies.

Ketlner, B.,& Finegold ,D.(1996).**Adding value in banking**: Human Resource Innovations for service firms.Sloan Management Review ,Vol.38,No.1, pp 57-68.

Kuvaas, Bard , (2008).An Exploration of How the Employee Organization Relationship Affects the Linkage between Perception of Developmental Human Resource Practice and Employee Outcomes.**Journal of Management Studies,** Vol 45 ,No.1,pp1 -25.

Li, J, (2003)" Strategic Human Resource Management and MNE's Performance in China", **International Journal of Human Resource Management,** Vol.14, No.2.

Mabey ,CH.(1998):**Stratagic human resource management** , The Open University ,First published.London.

Marion, Debruyne & Marie ,Schoovaerts (2006).**Innovation Outside The Lab:Strategic Innovation As the Alternative.**Vlerick Leuven Gent Manangment School,research report. http://www.flandersdc.be/.

Mello, Jeffrey A.,(2005). **Human Resource Planning** , seconed edition , South Westren.

Ogunrinde , Rauf Olalere.(2001). **Strategic human resource planning and organizational effectiveness**: an empirical analysis and recommendations. Nova Southeastern university.. www.proquest.com.

Potts (2009). The Innovation Deficit in public services: the Curious Problem of too much Efficiency and not Enough Waste and Failure, Innovation: Manangment, Vol.05, Issue2, pp121-151.

Rowe.Lioyd A. and Boise ,B (1974).**Organizational Innovation**: Current Research and Evolving Concepts.Public Administration Review.Vol.34,No.3.pp.285.

Schermerhron, J. Hunt, J. & Osborn, R (2000). **Organizational behavior** (5th ed). John wiley

Schular, R.S. and MacMillan ,I.(1984). **Gaining competitive advantage through human resource practices**. Human Resource Manangment ,Vol.23,No.3, pp241-256.

Scott, Susanne and Bruce, Reginald(1994) **Determinates of Innovative Behavior**: a path model ofindividual innovation in the workplace. Acadamy of Manangment Development Review ,Vol.37,PP 580-607.

Trott, Paul., (2005) **Innovation Manangment and New Product Development** ,Financial Times Prentice Hall.

Verburg, Robert M; Verburg ,Deanne N;Den Hartog, and Paul L.Koopman,(2007).Configurations of Human Resource Management Practices: a model and test of internal fit. , **International Journal of Human Resource Management**,Vol.18,No.2,pp 184-208.

Vlachos , LLias P.,(2009).The Effects of Human Resource Practice on Firm Growth. **International Jouranl of Bussiness Science & Applied Manangment** , Vol.4 ,No.2 ,pp17-34.

Wallas, G,(1926), The Art of Thought, New York:Harcourt Brace.

ملحق (1)

السادة / السيدات /المدراء المحترمين

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " **استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري في القطاع الصناعي الأردني**" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك.لذا أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية. مؤكداً لكم أن أستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

بإشراف | **الباحثة**
أ.د. جمال أبو دولة | الاء عبدالله الكناني
kananyalaa@yahoo.com

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية:

أرجو وضع إشارة (X) مقابل الإجابة المناسبة:

الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى

العمر: أقل من 30 سنه ☐ 30 - 40 سنة ☐ 40 -50 سنة☐ 50سنة فأكثر☐

المؤهل العلمي: دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

عدد سنوات الخبرة الإجمالية:

أقل من 5سنوات ☐ 5 -10 سنوات ☐ 10 -15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر☐

عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية:

أقل من 5سنوات ☐ 5 -10سنوات ☐ 10 -15سنة ☐ 15سنة فأكثر ☐

المستوى الإداري:

إدارة دنيا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة عليا ☐

المسمى الوظيفي:

نوع القطاع الصناعي في شركة/ المصنع:

ثانياً:فقرات الاستبانة:الرجاء التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يشير إلى درجة تطبيق كل من الأنشطة الوظيفية في الشركة/ المصنع:

أولاً	تخطيط الموارد البشرية:	درجة التطبيق كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1 -	أرى بأنه يوجد تخطيط استراتيجي في الشركة/ المصنع الذي أعمل فيه.					
2 -	أرى بأنه يوجد تخطيط لإدارة الموارد البشرية في الشركة/ المصنع الذي أعمل فيه.					
3 -	أعتقد أنه يوجد تكامل بين التخطيط الاستراتيجي و إدارة الموارد البشرية.					
4 -	يعد تخطيط الموارد البشرية جزءا من التخطيط الاستراتيجي الشامل للشركة/ مصنع.					
5 -	يتم تكييف عملية تخطيط الموارد البشرية على أساس طويل الأمد.					
6 -	يتم استيعاب المتغيرات في البيئة الداخلية لتحقيق الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية.					
7 -	يتم استيعاب المتغيرات في البيئة الخارجية لتحقيق الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية.					
8 -	تعمل الشركة/ المصنع على التنبؤ بشكل علمي وموضوعي باحتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية.					
ثانياً	التوظيف (الاختيار والتعيين):					
9 -	تحدد الشركة/ المصنع المصدر المناسب لملء الشواغر (خارجي أو داخلي).					
10 -	تستند عملية الاختيار والتعيين على أسس وقواعد واضحة ومحددة عند ملء الشواغر.					
11 -	يتم استخدام طرق و وسائل متعددة لاختيار الأفراد بحيث يكون كفاءة ومؤهل الفرد مطابق للوظيفة الشاغرة					
12 -	وجود معايير للمفاضلة بين المتقدمين للوظيفة الشاغرة عند التخطيط لعملية الاستقطاب.					
13 -	يتم أعطاء الفرد المؤهل للوظيفة الشاغرة صورة واضحة وواقعية عن العمل في الشركة/ المصنع.					
14 -	تتسم عملية الاختيار والتعيين بالموضوعية والشفافية.					
ثالثاً	تطوير وتدريب الموارد البشرية:					
15 -	تقوم الشركة/ المصنع بالتدريب المستمر للكوادر العاملة.					
16 -	توفر الشركة/ المصنع نشاطات وبرامج تدريبية تعتمد على أهداف إستراتيجية طويلة الأمد.					

17 -	يتم تحديد وتوجيه برامج التدريب على أساس فردي او جماعي اعتماداً على الهدف الأساسي الذي تسعى الشركة/ المصنع لتحقيقه من خلال هذه البرامج.					
18 -	تشرف وحدات التدريب في الشركة/ المصنع على الاختيار الدقيق لطبيعة التدريب ومحتويات البرامج التدريبية والتي تتناسب مع مضمون العمل.					
19 -	تعمل الشركة/المصنع على إيجاد خطة سنوية لتطوير وتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا إلى احتياجاتهم.					
20 -	يتم اختيار الأشخاص المراد تدريبهم وفقاً لحاجة العمل وليس لعلاقاتهم مع المسؤولين.					
21 -	يتم إتباع إجراءات محددة وموضوعية لتقييم فعالية التدريب ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرجوة لتحقيقها.					
رابعاً	**تقييم الأداء للموارد البشرية**					
22 -	ارى بأن عملية تقييم الأداء للعاملين في الشركة/ المصنع بناءاً على قدراتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.					
23 -	أعتقد بأنه يتم تحديد نظام تقييم الأداء على أساس فردي / جماعي بحيث يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية للمصنع.					
24 -	يوفر تقييم الأداء المعلومات من أجل التخطيط لأعداد برامج تدريبية.					
25 -	تتسم عملية تقييم الأداء بالموضوعية والعدالة.					
26 -	يتم تطبيق نظام تقييم الأداء على جميع الموظفين دون تحيز.					
27 -	يتم إعلام الموظف بنتائج تقييمه السنوية.					

ثالثاً: مستوى الإبداع الإداري:

		درجة التطبيق				
أولاً	الحساسية للمشكلات: هي القدرة على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الذي لا يرى فيه شخص آخر أي مشكلة.	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1 -	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
2 -	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.					
3 -	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.					
4 -	أمتلك رؤية دقيقة لأكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.					
ثانياً	روح المجازفة : هي أخذ الفرد زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ، والبحث عن الحلول لها ، فضلاً عن تحمل المخاطرة الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها ، ولدية الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.					
5 -	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية وتحمل نتائجها.					
6 -	أرغب بالعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.					
7 -	أقترح حلول إبداعية غير مجربة.					
8 -	أرفض الحلول الشائعة إذا كانت خاطئة في العمل وأتحمل مسؤوليات اتجاه ذلك.					
ثالثاً	الطلاقة : هي القدرة على أنتاج أكبر عدد من الأفكار والبدائل عن المشكلات في بيئة العمل.					
9 -	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
10 -	لدي القدرة على تقييم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
11 -	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.					
12 -	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.					
رابعاً	الأصالة: القدرة على أنتاج تفكير أصيل (أفكار) بطريقة جديدة غير شائعة أكثر من تلك الافكار الشائعة.					
13 -	أنجز ما يسند ألي من أعمال بأسلوب متجدد.					
14 -	ابتعد عن تكرار ما يفعله الأخرين في حل مشكلات العمل.					
15 -	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.					
16 -	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.					
17 -	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.					
خامساً	المرونة: القدرة على إعطاء استجابات متنوعة تتلاءم مع الموقف المحيط.					
18 -	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.					
19 -	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.					
20 -	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.					
21 -	أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة.					
22 -	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.					

رابعاً: تحقق إدارة الموارد البشرية الإبداع الإداري من خلال:

أولاً:تخطيط الموارد البشرية		درجة التطبيق				
		كبيـــرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلـــة جداً
1-	التوسع في تطبيق اللامركزية،وتخفيف الرقابة الإدارية على الأداء.					
2-	وضع خطط تدعم تطوير الأفكار الإبداعية.					
3-	تحرص إدارة الموارد البشرية على استمرار العاملين المبدعين في العمل والاحتفاظ بهم.					
4-	تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في الشركة/المصنع لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشكلات.					
ثانياً : التوظيف (الاختيار والتعيين)						
5-	تتبع الشركة/المصنع سياسة التوظيف الداخلي لأصحاب الكفاءات العلمية وتنمية الجهود المتميزة.					
6-	تركز مقابلات التوظيف في الشركة/المصنع على جوانب السلوك الإبداعي.					
7-	الاستقطاب من خارج الشركة/المصنع تراعي الانتباه للميزات الإبداعية لدى الأفراد.					
8-	تتبنى الشركة /المصنع أساليب حديثة في الاختيار والتعيين أكثر فاعلية وأقل تكلفة.					
9-	تقدم الشركة/ المصنع التسهيلات اللازمة لاستقطاب الأفراد المبدعين.					
10-	تراعي الشركة/المصنع استقطاب الكفاءات المتميزة مما يساعد على تحقيق ميزة الإبداع الاداري.					

ثالثاً : التطوير والتدريب		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
		درجة التطبيق				
11 -	تشجع الشركة /المصنع العمل بروح الفريق الواحد لحل المشكلات المعقدة بطرق إبداعية.					
12 -	تشجع الشركة /المصنع المقترحات المقدمة من قبل الموظفين لتحسين العمل.					
13 -	التدريب يؤدي إلى تحسن في أداء الموظفين وتحفيزهم للعمل بالشكل المطلوب.					
14 -	تنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء بين العاملين يؤدي إلى زيادة التفكير الإبداعي.					
15 -	الإبداع الإداري في شركة/المصنع أدى إلى تنمية ثقافة التطوير والتحسين المستمر وتأكيد الالتزام بالجودة الشاملة.					
رابعاً: تقييم الأداء						
16 -	ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الانجاز في العمل وسيلة لتحسين الإبداع الإداري.					
17 -	الشفافية في الإعلان عن معايير تقييم الأداء والمكافأة على الانجاز هي من أهم الأسس المتبعة في الشركة /المصنع من أجل تنمية الإبداع الإداري.					

برأيك:

		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
		درجة التطبيق				
1 -	إلى أي مدى تعتقد ان إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى إحداث الإبداع الإداري في الشركة/المصنع.					
2 -	إلى أي مدى تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية.					
3 -	إلى أي مدى تعتقد بوجود إبداع الإداري.					

ملحق (2)

رقم	اسم الشركة /المصنع	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
1	الباطون الجاهز	3	2
2	القدس للصناعات الخرسانية	1	1
3	العربية لصناعة المواسير	2	2
4	الوطنية لصناعة الالمنيوم	1	1
5	البوتاس العربية	7	6
6	مناجم الفوسفات الأردنية	14	10
7	مصانع الأسمنت الأردنية	6	5
8	أسمنت الشمال	5	3
9	الوطنية للدواجن	12	9
10	الأردنية لأنتاج الأدوية	13	11
11	الوطنية لصناعة الكلورين	1	1
12	الوطنية لصناعة الكوابل	5	4
13	الكابلات الاردنية الحديثة	3	2
14	الشرق الاوسط للكابلات	5	4
15	شركة المسك للكابلات	3	3
16	الموارد الصناعية الأردنية	2	1
17	المتكاملة للمشاريع المتعددة	1	1
18	العالمية للصناعت الكيماوية	3	1
19	اللؤلؤه لصناعة الورق الصحي	2	2
20	الألبان الاردنية	2	1
21	الأقبال للطباعة	1	1
22	مصانع الزيوت النباتية	2	1
23	الزي لصناعة الألبسة الجاهزة	1	1
24	رخام الاردن	3	2
25	الجنوب للفلاتر	5	2
26	المتحدة لصناعة الصلب	4	3
27	الاردنية لصناعة الانابيب	2	2
28	جيمكو	2	1
29	الاتحاد للسجائر	1	1

30	عقاري للألبسة	1	1
31	مصانع الزيوت النباتية	1	1
32	الاقبال للطباعة والتغليف	1	1
33	الحياة للصناعات الدوائية	5	4
34	الشرق الاوسط للصناعات الدوائية والكيماوية	7	6
35	المركز العربي للصناعت الدوائية	3	3
36	أمانة للأستثمارات الزراعية والصناعية	2	2
	المجموع	130	100

ملحق (3)

محكمين الاستبانه

م	الاسم	القسم	الجامعة
1	أ. د/ جمال ابودوله	ادارة الاعمال	جامعة اليرموك
2	د / حسن مقدادي	رئيس قسم ادارة الاعمال	جامعة اليرموك
3	د / عمار علاونه	ادارة الاعمال	جامعة اليرموك
4	د/ خالد التميمي	ادارة الاعمال	جامعة البلقاء التطبيقية

The Applicability of Human Resource Management Functions in Achieving Managerial Innovation in the Jordanian Industrial Sector

Prepared by:

Ala'a Abdullah ALkanani

Supervised by:

Prof. Jamal Abu-Doleh

Abstract

The study aims to identify the level of using human resource management functions that represented in dimensions (Human Resource Planning, employment, training and development, performance evaluation) among managers and staff of the Department of Human Resources, and identify the elements of administrative creativity represented in dimensions (fluency, originality, flexibility, risk-taking spirit, sensitivity to problems) managers and staff of the department of human resources, and identify the level of using Human Resource Management Functions in achieving managerial innovation in Jordanian Industrial Sector.

To achieve the purposes of the study, the researcher developed a self – completion questionnaires, the questionnaire were distributed to (130) HR staff .100 questionnaires were returned and used for statistical analysis.

The study reached to the following results:

- The results showed that the using of human resource management functions in Jordanian Industrial Sector was moderate.
- The study showed that there was a high level of management innovation among staff in the Jordanian Industrial Sector.

- The results showed that there is a high level of management innovation.

Recommendations of the study:

Based on the research findings , the relevance has concluded a set of recommendations.

- Development the use of human resources management functions in line with changes of the times, especially technical and technological.
- Raising the level of management innovation among staff working in the industrial sector by using the methods of training and development.
- Develop a body specializes in the field of innovation, in each facility in order to consolidate the business, creative ideas and development.

Keywords:HRM ,Managerial innovation ,Industrial Sector ,Jordan.